

Профессиональная образовательная автономная некоммерческая организация  
«Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ»

---

УТВЕРЖДЕНО

Приказом № 03-01 от « 16 » января 2025 г.

Директор ПО АНО «Международная  
Академия цифровой экономики  
МАКСИМУМ»

Провозен Елена-Суламита Константиновна

« 16 » января 2025 г.  
МАКСИМУМ

М.П.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ И  
КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ»**

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....                                                         | 3   |
| 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....                                              | 5   |
| 1.1 Актуальность и востребованность программы.....                                 | 5   |
| 1.2 Формы и методы преподавания дисциплин/модулей в образовательной программе..... | 6   |
| 1.3 Цель и задачи программы.....                                                   | 6   |
| 1.4 Характеристика нового вида профессиональной деятельности .....                 | 9   |
| 1.5 Совершенствуемые компетенции .....                                             | 13  |
| 1.6 Планируемые результаты обучения.....                                           | 19  |
| 1.7 Категория слушателей.....                                                      | 30  |
| 1.8 Форма обучения.....                                                            | 30  |
| 1.9 Режим занятий .....                                                            | 30  |
| 1.10 Трудоемкость и сроки реализации программы.....                                | 30  |
| 2 СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ.....                                                         | 32  |
| 2.1 Учебный план программы.....                                                    | 32  |
| 2.2 Календарный учебный график по годам .....                                      | 32  |
| 2.3 Рабочие программы учебных дисциплин/модулей.....                               | 35  |
| 3 ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ .....                                         | 708 |
| 3.1 Оценка уровня знаний, навыков и компетенций слушателя (текущий контроль).....  | 708 |
| 3.2 Оценка уровня знаний, навыков и компетенций слушателя (итоговый контроль)..... | 708 |
| 3.3 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся .....    | 709 |
| 4 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ<br>ПРОГРАММЫ .....              | 710 |
| 4.1 Литература.....                                                                | 710 |
| 4.2 Материально-технические условия реализации программы.....                      | 711 |
| 4.3 Методические и учебные материалы .....                                         | 712 |
| 4.4 Кадровые условия реализации программы.....                                     | 712 |

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент предпринимательских и корпоративных проектов» разработана на основе анализа потребностей современного рынка труда и направлена на подготовку молодых специалистов к успешному старту карьеры и получению руководящей должности.

Программа охватывает ключевые аспекты личностного и профессионального развития, имеет целью формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области менеджмента предпринимательских и корпоративных проектов.

Программа является преемственной к основной образовательной программе высшего образования направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», квалификация (степень) – магистратура.

Настоящая дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки разработана в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);

Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 21.08.1998 №37 «Об утверждении квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» (с изменениями и дополнениями);

Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями);

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

(магистратура), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952;

Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2023 г. N 821н.

Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2022 г. N 731н.

Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию», утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 № 167 н.

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 N 264н.

Устав ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ»;

Нормативные акты Министерства науки и высшего образования Российской Федерации;

Локальные нормативные акты ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ» по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности.

Программа «Менеджмент предпринимательских и корпоративных проектов» представляет собой уникальное предложение для молодежи, стремящейся развить необходимые навыки для успешной карьеры. Она направлена на формирование комплексного подхода к личностному и профессиональному развитию, что сделает выпускников программы конкурентоспособными на рынке труда.

# **1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

## **1.1 Актуальность и востребованность программы**

Актуальность дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент предпринимательских и корпоративных проектов» обусловлена тем, что она предлагает комплексное обучение гибким навыкам, которые являются ключевыми для успешной карьеры в современном мире. Рынок труда требует не только профессиональных знаний, но и умения эффективно работать в команде, решать сложные задачи, обладать хорошими коммуникативными навыками и уметь адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Программа также фокусируется на практической подготовке через проектную работу и решение реальных кейсов от компаний, что повышает ее актуальность и ценность для обучающихся, стремящихся к эффективному трудоустройству и успешной карьере. Завершая программу, обучающийся приобретает багаж навыков и умений, который сделает его востребованным участником рынка труда.

К тому же актуальность программы заключается в том, чтобы соответствовать приоритетным направлениям образования, удовлетворять потребности обучающихся и их родителей, а также соответствовать социальному заказу общества.

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки имеет педагогическую целесообразность, так как:

1. Развивает широкий спектр навыков учащихся.
2. Стимулирует интеллектуальное и творческое развитие.
3. Способствует социальной адаптации и развитию социальных навыков.
4. Удовлетворяет потребности учащихся и стимулирует их активное участие в образовательном процессе.

## **1.2 Формы и методы преподавания дисциплин/модулей в образовательной программе**

Обучение проходит в очной форме с использованием дистанционных технологий, что позволяет сочетать традиционные методы обучения с современными подходами. Занятия организованы в интерактивном формате, что способствует активному вовлечению обучающихся в процесс.

Формы и методы преподавания дисциплин/модулей основываются на выполнении критериев:

- преподаются наиболее востребованные и актуальные знания, проверенные практикой и с приведением значительного числа примеров (кейсов) из практики.
- в каждой дисциплине/модуле ежегодно формируется не менее 10% новых учебных материалов и соответственно выбывает 10% теряющего актуальность материалов.
- приоритет отдается деятельностному подходу в обучении и нефронтальным методам обучения с большим количеством применяемых активностей во всех циклах обучения:
  - на лекциях,
  - на практических и семинарских занятиях,
  - на самостоятельных занятиях, где 20-50% (в зависимости от дисциплины/модуля) составляет время работы в мини-группах, с распределением ролей и под конкретную типовую ситуацию.

## **1.3 Цель и задачи программы**

### **Цель:**

Цель образовательной программы — способствовать конкурентоспособному устойчивому развитию российских компаний, а также профессиональному и личностному росту слушателей, путем подготовки руководителей стратегического уровня, способных проектировать, спланировать

и управлять бизнес-организациями, ориентир которых – отраслевое лидерство и глобальная конкурентоспособность.

Программа направлена на расширение кругозора, а также формирование мировоззрения и «моделей поведения», адекватных результативной управленческой деятельности и способностям решать «сложные задачи» в условиях неопределенности, кризисных явлений и взлетов экономики, формирование компетенций повышенной производительности, результативности и эффективности управленческого труда за счет совершенствования (не его количества, а его качества) использования более производительных организационных инфраструктурных конструкций и системы управленческих инноваций, с ориентиром 50 и более %.

Программа делает акценты на систематизацию и передачу базовых и современных технологий, знаний и навыков управления бизнесом в условиях непрерывного потока изменений и растущих потребностях в инновациях, передачу технологий организации бизнеса, обеспечивающих большую, чем в среднем по отрасли заработную плату персонала при меньшем весе ФОТ в структуре себестоимости каждой единицы продукции, развитие понимания и формирование опыта в изучении ключевых проблем бизнеса, в том числе, его трансформации и глобализации, определение потенциального вклада бизнеса в решение этих проблем, развитие навыков межличностного взаимодействия и командной работы, развитие умения применять накопленные и вновь приобретенные, знания и опыт для решения сложных проблем бизнеса в различном контексте, обеспечение приобретения знаний на продвинутом уровне в области управления организацией и изучения среды, в которой она работает, формирование понимания социально ответственного управления бизнесом.

Задачи:

Обучающие:

1. сформировать у слушателей системное видение решения стратегических и тактических проблем компании, рубежей и веховых целей

долгосрочной и среднесрочной стратегий компании, результативного управления компанией в реальном масштабе времени в условиях постоянных изменений и глобализации;

2. формирование стратегического видения по развитию бизнеса на опережение на каждом этапе развития бизнеса и экономики;

3. подготовить профессионалов нового поколения, владеющих самыми современными методами и технологиями проектирования как конкурентоспособного товарного предложения, так и конкурентоспособного бизнеса в целом;

4. способствовать формированию профессионального сообщества менеджеров-стратегов России, создать атмосферу свободного профессионального общения, взаимодействия и обмена мнениями между специалистами в области стратегии и организационного развития из разных компаний.

5. Обучение управлению собственными эмоциями и пониманию эмоций других.

6. Научить обучающихся ставить реалистичные цели и эффективно планировать свое время.

7. Обучение основам управления командами и проектами.

8. Развитие умения планировать, реализовывать и контролировать проекты различной сложности.

9. Формирование эффективных коммуникативных навыков, умения слушать и быть услышанным.

10. Обучение техникам переговоров, умению достигать взаимовыгодных решений.

11. Помощь в подготовке к трудоустройству: составление резюме, прохождение собеседований.

12. Консультирование по выбору карьерного пути и развитию в выбранной профессии.



*Развивающие:*

1. Формирование навыков эмпатии и эффективного взаимодействия в команде.
2. Развитие умения приоритезировать задачи и управлять ресурсами для достижения целей.
3. Практическое освоение методологий и инструментов управления проектами.
4. Развитие навыков публичных выступлений и презентаций.
5. Умение четко и убедительно излагать свои мысли перед аудиторией.

*Воспитательные:*

1. Формирование лидерских качеств, способности мотивировать и вдохновлять других.
2. Обеспечение адаптации учащихся к трудовой деятельности.

#### **1.4 Характеристика нового вида профессиональной деятельности**

Область профессиональной деятельности: 08. Финансы и экономика (в сфере управления рисками; в сфере управления проектами; в сфере контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений).

Объекты профессиональной деятельности: процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм; процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

Виды профессиональной деятельности, связанные с новой квалификацией, получаемой в рамках освоения программы: стратегическое и тактическое планирование и организация производства; деятельность по осуществлению внутреннего контроля в экономических субъектах; финансовое консультирование; управление рисками (риск-менеджмент) организации; деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению

потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации.

Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2023 г. N 821н.

Вид профессиональной деятельности: 08.037 Деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации

Основная цель вида профессиональной деятельности: Обеспечение возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений.

| Обобщенная трудовая функция должности | Трудовая функция                                    | Код    | Уровень квалификации | Формируемая профессиональная компетенция                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление бизнес-анализом            | Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе | E/01.7 | 7                    | <b>ПК-1</b> – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон.                                                                                                                               |
|                                       | Руководство бизнес-анализом                         | E/02.7 | 7                    | <b>ПК-6</b> – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнесвозможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев |

Профессиональный стандарт «**Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)**», утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2022 г. N 731н.

Вид профессиональной деятельности: 08.006 Деятельность по осуществлению внутреннего контроля в экономических субъектах.

Основная цель вида профессиональной деятельности: Поддержка органов управления экономическими субъектами: в обеспечении достижения целей их деятельности путем своевременного выявления и оценки значимости рисков бизнес-процессов с применением форм предварительного, текущего и последующего контроля; в соблюдении требований законодательства Российской Федерации, а также внутренней политики и регламентов; в повышении эффективности систем управления экономическими субъектами; в достижении запланированных финансовых, операционных показателей; в экономном использовании ресурсов и в сохранности активов; в обеспечении экономическим субъектом достоверного и своевременного формирования составляемой отчетности.

| Обобщенная трудовая функция должности                                                            | Трудовая функция                                                                                                           | Код    | Уровень квалификации | Формируемая профессиональная компетенция                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта | Организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта | E/01.8 | 8                    | <b>ПК-2</b> – способен организовать и контролировать текущую деятельность системы внутреннего контроля экономического субъекта и внедрять стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта |

Профессиональный стандарт «**Специалист по финансовому консультированию**», утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 № 167 н.

Вид профессиональной деятельности: 08.008 Финансовое консультирование.

Основная цель вида профессиональной деятельности: Обеспечение инвестиционной эффективности и оптимальных условий совершения финансовых сделок клиента с поставщиком финансовых услуг.

| Обобщенная трудовая функция должности                                           | Трудовая функция                                                                                         | Код    | Уровень квалификации | Формируемая профессиональная компетенция                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении) | Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования | C/01.7 | 7                    | ПК-3 – способен управлять процессом финансового консультирования в организации и руководить разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию |

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 N 264н.

Вид профессиональной деятельности: 08.018 Управление рисками (риск-менеджмент) организации.

Основная цель вида профессиональной деятельности: Создание и защита ценностей организации за счет реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией путем встраивания инструментов риск-менеджмента в бизнес-процессы организации и принятие управленческих решений.

| Обобщенная трудовая функция должности                                                                                                                         | Трудовая функция                                                                   | Код    | Уровень квалификации | Формируемая профессиональная компетенция                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внедрение элементов управления рисками, актуализация и обеспечение работы элементов управления рисками в бизнес-процессах, включая процесс принятия решений в | Мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах организации | D/02.6 | 6                    | ПК-4 – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного подхода в рамках бизнес-процессов организации. |

|                                                                                   |                                                                                                                  |        |   |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| организациях                                                                      |                                                                                                                  |        |   |                                                                                                                                                                                                       |
| Разработка и реализация риск-ориентированного подхода к управлению в организациях | Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации | F/04.7 | 7 | ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации. |

Образовательная программа рассчитана на подготовку конкурентоспособных востребованных: руководителей компаний (учреждений, организаций, предприятий), руководителей различных служб и подразделений компаний, руководителей проектов; специалистов офисных и линейных подразделений, претендующих на занятие руководящих должностей; всех, кто имеет управленческий опыт и заинтересован в получении управленческой квалификации со специализацией в области менеджмента бизнес-организации, предпринимательства.

## 1.5 Совершенствуемые компетенции

**Универсальные компетенции**, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>УК-1</b> – способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий | Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними; определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению; критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников; разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения. |
| <b>УК-2</b> – способен управлять проектом на всех этапах жизненного цикла                                                                | Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления; разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения; разрабатывает план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения, планирует необходимые ресурсы; осуществляет мониторинг хода реализации проекта,                                                                 |

|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                     | корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта; предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>УК-3</b> – способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей | Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; организует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений; разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов; делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат. |

**Общепрофессиональные компетенции,** качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОПК-1</b> – способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления                                                   | Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; формулирует, формализует и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук. Проводит системный анализ деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий и навыки критического анализа практик управления. Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий. |
| <b>ОПК-2</b> – способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач | Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач; определяет методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя интеллектуальные информационно-аналитические системы. Владеет инструментами выбора обработки и анализа данных, применяет современные информационные технологии и программное обеспечение; владеет инструментарием интерпретации полученных результатов анализа, в том числе с применением продвинутых методов критического мышления.                                     |
| <b>ОПК-3</b> – способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды     | Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления; на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом их эффективности, социальной значимости, включенности в сложную динамическую среду; внедряет результаты организационно-управленческих решений, применяя навыки работы в сложной и динамической среде.                                                                              |
| <b>ОПК-4</b> – способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с                                                                                                                                                                       | Осуществляет руководство проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации; владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций | применять их в соответствии с бизнес- моделью организации; демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Профессиональные компетенции,** формирующиеся в результате освоения программы:

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                | Перечень планируемых результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Соотнесение компетенций с трудовыми функциями         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>ПК-1</b> – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон. | <p><b>Знать:</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов, методы, техники, процессы и инструменты управления, теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметная область и специфику деятельности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации, оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами, применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес- анализа, использовать техники эффективных коммуникаций, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев.</p> <p><b>Практический опыт:</b> определение подхода к проведению бизнес-анализа и работе с информацией бизнес-анализа, определение подхода к работе с заинтересованными сторонами, определение подхода к разработке различных типов требований и систем управления, определение подхода к работе с изменениями различных типов требований, определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу, разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения, сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации, разработка путей развития бизнес-анализа в организации.</p> | Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»<br>Е/01.7 |
| <b>ПК-2</b> – способен                                                                                                                                        | <b>Знать:</b> теорию и современную практику                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Профессиональный                                      |

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>организовать и контролировать текущую деятельность системы внутреннего контроля экономического субъекта и внедрять стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта</p> | <p>формирования и функционирования систем внутреннего контроля; существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю; позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля; системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта; профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля.<br/> <b>Уметь:</b> решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля; формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля; оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.<br/> <b>Практический опыт:</b> организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля; разработка риск-ориентированных годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их представление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения; руководство разработкой и утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта; сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития; разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий по разработке стратегии развития системы внутреннего контроля; внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта.</p> | <p>стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»<br/> E/01.8</p>   |
| <p><b>ПК-3</b> – способен управлять процессом финансового консультирования в организации и руководить разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию</p>                         | <p><b>Знать:</b> основы стратегического менеджмента и маркетинга; основные понятия и современные принципы работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных; основы управления проектами; основы теории корпоративных финансов; требования к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования; основы бизнес-планирования и прогнозирования; основные международные, национальные стандарты, а также лучшие практики по финансовому планированию.<br/> <b>Уметь:</b> формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования; определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации; оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию»<br/> C/01.7</p> |



|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                    | <p>внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования; пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию; анализировать информацию, тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации; оценивать полезность внедрения и затраты на внедрение автоматизированных информационных систем по финансовому консультированию; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя.</p> <p><b>Практический опыт:</b> создание методологии финансового консультирования и финансового планирования; формирование стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования; согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами; координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования; формирование требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования.</p> |                                                                                |
| <p><b>ПК-4</b> – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного подхода в рамках бизнес-процессов организации.</p> | <p><b>Знать:</b> методы выявления, анализа и идентификации рисков; методы оценки степени опасности факторов риска; стратегические и тактические методы управления рисками; организационные основы построения системы управления рисками.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать локальные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по управлению рисками и эффективность этих действий; разрабатывать методические материалы, локальные нормативные акты по управлению рисками; формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками.</p> <p><b>Практический опыт:</b> разработку и экспертизу методик управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях; согласование методологий управления рисками в организации; внедрение современных методологий управления рисками в повседневную деятельность организации; контроль методической деятельности по управлению рисками; проверку соответствия методологии управления рисками общей стратегии развития организации.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Профессиональный стандарт<br/>«Специалист по управлению рисками» D/02.6</p> |
| <p><b>ПК-5</b> – способен к комплексной оценке эффективности</p>                                                                                                   | <p><b>Знать:</b> принципы формирования стратегий изменений; инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Профессиональный стандарт<br/>«Специалист по</p>                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <p>управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.</p>                                                                                                                                          | <p>производительности труда; принципы эффективной коммуникации; нормативные и законодательные требования в области управления рисками и способность применять их на практике.</p> <p><b>Уметь:</b> формулировать, анализировать и оценивать бизнес-коммуникации внутри и вне организации; создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании; проводить всесторонний анализ внутренних и внешних факторов риска с использованием современных методик и инструментов; формировать четкие и обоснованные рекомендации по улучшению системы управления рисками на основе полученных данных; структурировать и представлять результаты оценки рисков в понятной и доступной форме для различных уровней управления организации.</p> <p><b>Практический опыт:</b> анализ и оценка ключевых показателей эффективности коммуникативных процессов; саморазвитие и формирование эмоционального интеллекта; взаимодействие с органами управления для обеспечения эффективного внедрения рекомендаций и мониторинга их исполнения.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>управлению рисками»<br/>F/04.7</p>                         |
| <p><b>ПК-6</b> – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнесвозможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев</p> | <p><b>Знать:</b> методологические основы проведения логистико-ориентированного анализа системы и среды ее функционирования; базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономикоматематического моделирования; методы; моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p><b>Уметь:</b> использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими; производить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; пользоваться системами анализа и визуализации данных; применять it-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа; разрабатывать бизнес-кейсы; отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных</p> <p><b>Практический опыт:</b> разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа; разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения; сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; разработка путей развития бизнес-анализа в организации</p> | <p>Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»<br/>E/02.7</p> |

## **1.6 Планируемые результаты обучения**

### **1.6.1 Теоретические**

По завершении программы участники смогут:

- Описать основные функции менеджмента, составлять проектные команды, распределять роли, применять инструменты лидерства.
- Разъяснить этапы управления проектами и ключевые инструменты, используемые в этом процессе.
- Разрабатывать и внедрять стратегии для роста и развития компаний.
- Эффективно планировать, организовывать и контролировать выполнения проектов от идеи до реализации.
- Проводить исследования рынка, анализировать конкурентную среду и выявлять возможности для бизнеса.
- Составлять и управлять бюджетами, оценивать финансовую устойчивость проектов.
- Создавать новые бизнес-модели, быть готовыми к риску и принятию решений в условиях неопределенности.
- Мотивировать и руководить командами, налаживать эффективное взаимодействие между различными отделами и уровнями организации.
- Вести переговоры, уметь убеждать и аргументировать свою позицию, эффективно коммуницировать с партнерами и клиентами.
- Эффективно работать в команде, проявлять лидерские качества.
- Управлять проектами, используя современные методологии и инструменты.
- Применять в работе современные инструменты анализа данных.
- Использовать эффективные методики управления.
- Подготовка и управление необходимой проектной и деловой документацией на всем жизненном цикле.
- Планировать мероприятия по обеспечению качества, контролю и мониторингу работ.

- Быть «гибкими» и готовыми к постоянному обучению и адаптации к новым тенденциям и технологиям в бизнесе.
- Успешно проходить процесс трудоустройства, от составления резюме до прохождения собеседований.

## **1.6.2 Профессиональные**

### **1.6.2.1 Трудовые действия**

- Определение подхода к проведению бизнес-анализа
- Определение подхода к работе с информацией для бизнес-анализа
- Определение подхода к работе с заинтересованными сторонами
- Определение подхода к разработке различных типов требований
- Определение подхода к работе с изменениями различных типов требований
- Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу
- Разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа
- Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения
- Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации
- Разработка путей развития бизнес-анализа в организации
- Организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля
- Разработка риск-ориентированных годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их предоставление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения
- Руководство разработкой и утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта
- Сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития
- Разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий на разработку стратегии развития системы внутреннего контроля

- Внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта
- Создание методологии финансового консультирования и финансового планирования
- Формирование стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования
- Руководство разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию
- Утверждение методик по финансовому консультированию, методик определения инвестиционного профиля клиентов
- Согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами
- Координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования
- Формирование требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования
- Внедрение единой методологии финансового планирования
- Периодическая актуализация основных положений и принципов методологии финансового планирования
- Установление требований к организации аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового планирования
- Установление требований к функционированию аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования и финансового планирования
- Формирование требований к закупкам и объемам закупки услуг внешних поставщиков для обеспечения процесса финансового консультирования в организации (базы данных, информационные системы, специализированные средства, консультационные услуги)
- Организация консультационной поддержки по вопросам аппаратно-информационного обеспечения
- Организация действий по обеспечению сотрудников подразделения по финансовому консультированию необходимым оборудованием и доступом к информационным системам организации

- Организация взаимодействия между различными бизнес-подразделениями с целью осуществления мониторинга реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах
- Формирование отчета о реализации дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода в организации
- Представление и согласование отчета о реализации дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода в организации
- Мониторинг подготовки и учета результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) в рамках принятия управленческих решений и формирования отчетности о работе бизнес-процессов
- Определение заинтересованных сторон в реализации риск-ориентированного управления в организации на уровне акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации
- Проведение интервью с заинтересованными сторонами, изучение требований (рекомендаций) в отношении внедрения риск-ориентированного управления организацией или управления рисками
- Выбор подхода и критериев оценки уровня зрелости методики управления рисками
- Согласование и представление результатов оценки уровня зрелости, рекомендаций по внедрению риск-ориентированного управления организацией заинтересованным сторонам
- Обмен знаниями в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ, изучение лучшей практики внедрения риск-ориентированного управления в организациях для дальнейшей оценки уровня зрелости

#### **1.6.2.2 Необходимые умения**

- Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций
- Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими
- Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами

- Применять IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу
- Отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных
- Использовать техники эффективных коммуникаций
- Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими
- Производить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев
- Пользоваться системами анализа и визуализации данных
- Применять IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу
- Разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа
- Разрабатывать бизнес-кейсы
- Отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных
- Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля
- Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля
- Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля нормативной базе
- Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации
- Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования
- Понимать особенности бизнеса организации и его функционирование
- Определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации
- Руководить разработкой корпоративных регламентных документов по процессу финансового консультирования
- Оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования
- Пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию

- Анализировать и выносить суждение о применимости методик финансового планирования для отдельных категорий клиентов
- Анализировать информацию, тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации
- Оценивать ресурсные затраты на внедрение и функционирование аппаратно-информационной составляющей процесса финансового консультирования
- Оценивать полезность внедрения и затраты на внедрение автоматизированных информационных систем по финансовому консультированию
- Координировать деятельность сторонних организаций и вести переговоры по вопросам аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования
- Разрабатывать, формулировать технические задания и управлять проектами аппаратно-информационного обеспечения финансового консультирования
- Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя
- Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования и доносить ее до всех заинтересованных сторон
- Выстраивать коммуникации с ответственными за реализацию дорожной карты реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией
- Осуществлять мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах
- Формировать отчеты о реализации дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода в организации
- Представлять и согласовывать результаты реализации дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах
- Осуществлять контроль подготовки и учета результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) в рамках принятия управленческих решений и формирования отчетности о работе бизнес-процессов
- Создавать и воспроизводить видеоролики, презентации, слайд-шоу, медиафайлы и итоговую продукцию из исходных аудиокомпонентов, визуальных и мультимедийных компонентов



- Применять подходы безопасной работы в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (защита персональных данных, антивирусная защита, информационная гигиена)
- Управлять размещением цифровой информации, в том числе в дисковых хранилищах локальной и глобальной компьютерной сети
- Формировать медиатеки для структурированного хранения и каталогизации цифровой информации
- Определять заинтересованные стороны в реализации риск-ориентированного управления в организации на уровне акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации
- Проводить интервью с заинтересованными сторонами, изучение требований (рекомендаций) в отношении внедрения риск-ориентированного управления организацией или управления рисками
- Изучать существующие требования (рекомендации) в отношении внедрения риск-ориентированного управления организацией или управления рисками
- Сравнивать и выбирать существующие модели зрелости управления рисками и критерии оценки уровня зрелости методики управления рисками
- Представлять заинтересованным сторонам, обсуждать и согласовывать результаты оценки уровня зрелости, рекомендации по внедрению риск-ориентированного управления организацией
- Формировать и представлять материалы о достижениях организации в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ
- Изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации
- Создавать и воспроизводить видеоролики, презентации, слайд-шоу, медиафайлы и итоговую продукцию из исходных аудиокомпонентов, визуальных и мультимедийных компонентов
- Применять подходы безопасной работы в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (защита персональных данных, антивирусная защита, информационная гигиена)
- Управлять размещением цифровой информации, в том числе в дисковых хранилищах локальной и глобальной компьютерной сети
- Формировать медиатеки для структурированного хранения и каталогизации цифровой информации

### 1.6.2.3 Необходимые знания

- Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии
- Теория конфликтов
- Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями
- Языки и инструменты визуального моделирования
- Управление рисками
- Теория менеджмента
- Управление ресурсами
- Теория организационного развития
- Теория систем
- Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа
- Методика организации временем и управления им (тайм-менеджмент)
- Способы оценки и основы обеспечения информационной безопасности в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа
- Основанные на планах и на изменениях (гибкие) подходы к организации проектной работы
- Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии
- Теория конфликтов
- Управление рисками
- Теория менеджмента
- Управление ресурсами
- Теория организационного развития
- Теория систем
- Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа
- Методика организации и управления временем (тайм-менеджмент)
- Возможности использования свободно распространяемого программного обеспечения в организации в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа
- Перспективные и существующие цифровые технологии, и цифровые возможности для бизнеса в контексте предметной области и специфики деятельности организации

- Основанные на планах и на изменениях (гибкие) подходы к организации проектной работы
- Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля
- Существующие тенденции изменения законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю
- Позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля
- Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта
- Виды контрольных процедур информационных систем
- Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля
- Основы стратегического менеджмента и маркетинга
- Основные понятия и современные принципы работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных
- Основы управления проектами
- Основы теории корпоративных финансов
- Основные положения национальных и международных стандартов и руководств в области управления информационными технологиями и информационной безопасности
- Основные информационные технологии, применяемые в процессе финансового консультирования
- Требования к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования
- Бюджет организации на внедрение и поддержание аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования
- Основы бизнес-планирования и прогнозирования
- Содержание, основные элементы и принципы процесса оперативного планирования
- Основные международные, национальные стандарты, а также лучшие практики по финансовому планированию
- Корпоративные акты, определяющие общую стратегию развития организации

- Ключевые и обеспечивающие бизнес-процессы организации
- Документы, определяющие порядок создания корпоративных регламентных документов в организации, порядок их согласования и утверждения
- Правила работы с внутренними базами данных организации и поиска документов
- Заинтересованные стороны в области реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией
- Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейрoэкономика и теория принятия решений
- Подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности
- Подходы к проверке и методы проверки качества применяемых инструментов риск-менеджмента
- Модели зрелости в области управления рисками
- Критерии оценки уровня зрелости управления рисками
- Виды и способы коммуникации с руководством организации и представителями бизнес-процессов
- Иностранный язык в объеме, необходимом для выполнения трудовой функции
- Защита персональных данных
- Основы работы в операционных системах
- Принципы соблюдения информационной безопасности, сохранения конфиденциальности данных
- Международные и российские стандарты по риск-менеджменту и риск-ориентированному управлению организацией
- Перечень заинтересованных сторон
- Законодательство Российской Федерации по виду деятельности организации и требования (рекомендации) в области управления рисками
- Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейрoэкономика и теория принятия решений

- Организация управленческой отчетности организации, отдельных бизнес-процессов, проектов, решений
- Цели организации, цели и задачи бизнес-процессов, цели ключевых управленческих решений
- Организационная структура организации
- Органы управления организации
- Подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности
- Состав, форма и порядок формирования отчетности с учетом рисков
- Модели зрелости в области управления рисками
- Критерии оценки уровня зрелости методики управления рисками
- Методы формирования дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией
- Программное обеспечение в области риск-ориентированного управления организацией, оценки влияния рисков на цели организации
- Подходы к коммуникации и доведению информации до исполнительных органов и совета директоров
- Нормы профессиональной этики
- Профессиональные сообщества
- Иностранный язык в объеме, необходимом для выполнения трудовой функции
- Защита персональных данных
- Основы работы в операционных системах
- Принципы соблюдения информационной безопасности, сохранения конфиденциальности данных

Таким образом, программа «Менеджмент предпринимательских и корпоративных проектов» направлена на развитие комплекса навыков, которые помогут выпускникам не только найти желаемую работу, но и добиться в ней значительных успехов, эффективно адаптироваться к изменениям и быть востребованными на рынке труда.

## **1.7 Категория слушателей**

Лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;  
лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

## **1.8 Форма обучения**

Очная с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения. Данная система предполагает сочетание традиционных форм аудиторного обучения с элементами электронного обучения, в котором используются специальные информационные технологии (компьютерная графика, аудио и видео, интерактивные элементы, системы управления учебным процессом (Образовательная платформа) и т.д.). Каждый модуль сочетает теоретические занятия с практическими, включая ролевые игры, проектную деятельность и анализ реальных кейсов. Занятия в формате электронного обучения предполагают изучение теоретического материала и отработку практических заданий. Занятия проходят в групповом формате.

## **1.9 Режим занятий**

Расписание занятий формируется с учетом занятости обучающихся в учреждениях среднего профессионального образования, проходят в послеобеденное время в рабочие дни.

- Количество часов в неделю – не более 12 учебных часов;
- Количество занятий в неделю – 2 дня в неделю;
- Периодичность занятий – еженедельно;
- Начало занятий в рабочие дни с 10:00.

## **1.10 Трудоемкость и сроки реализации программы**

Программа дополнительного образования «Менеджмент предпринимательских и корпоративных проектов» рассчитана на 992 учебных

часа. С учетом возможностей обучающихся заниматься дополнительно, она может быть реализована за 3 года и 10 месяцев или за более короткий срок.

## 2 СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ

### 2.1 Учебный план программы

Учебный план образовательной программы определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных видов учебной деятельности обучающихся и формы аттестации.

| № | Наименование циклов дисциплин и видов учебной работы    | Формы контроля |      |    | Трудоемкость (часы) |             |    | Распределение по курсам и семестрам |        |           |        |           |        |           |        | УК, ОПК, ПК                     |
|---|---------------------------------------------------------|----------------|------|----|---------------------|-------------|----|-------------------------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|---------------------------------|
|   |                                                         | Эк             | ДЗ   | ДР | Всего часов         | Ауди-торные | СР | 1-ый курс                           |        | 2-ой курс |        | 3-ий курс |        | 4-ий курс |        |                                 |
|   |                                                         |                |      |    |                     |             |    | 1 сем.                              | 2 сем. | 3 сем.    | 4 сем. | 5 сем.    | 6 сем. | 7 сем.    | 8 сем. |                                 |
| 1 | 2                                                       | 3              | 4    | 5  | 6                   | 7           | 8  | 9                                   | 10     | 11        | 12     | 13        | 14     | 15        | 16     | 17                              |
|   | Основы бизнеса, экономики и менеджмента                 |                |      |    |                     |             |    |                                     |        |           |        |           |        |           |        |                                 |
| 1 | Управленческая экономика                                | 1              |      |    | 32                  | 22          | 10 | 32                                  |        |           |        |           |        |           |        | ОПК-1, ПК-1                     |
| 2 | Управление на основе анализа больших данных (big data)  |                | 3    |    | 30                  | 22          | 8  |                                     |        | 30        |        |           |        |           |        | ОПК-2, ПК-5                     |
| 3 | Менеджмент                                              | 2              |      |    | 46                  | 32          | 14 |                                     | 46     |           |        |           |        |           |        | ОПК-3, ПК-1                     |
| 4 | Маркетинг: база для принятия решений                    |                | 2    |    | 42                  | 30          | 12 |                                     | 42     |           |        |           |        |           |        | ОПК-4, ПК-5                     |
|   | Личностное развитие и управление командами              |                |      |    |                     |             |    |                                     |        |           |        |           |        |           |        |                                 |
| 1 | Организационное поведение и лидерство                   | 1              |      |    | 46                  | 32          | 14 | 46                                  |        |           |        |           |        |           |        | УК-3, ОПК-4                     |
| 2 | HR-стратегии                                            | 3              |      |    | 48                  | 38          | 10 |                                     |        | 48        |        |           |        |           |        | УК-3, ОПК-3                     |
| 3 | Деловые коммуникации и техники ведения переговоров      |                | 1    |    | 26                  | 18          | 8  | 26                                  |        |           |        |           |        |           |        | УК-3, ОПК-3                     |
| 4 | Создание и развитие проектных команд                    |                | 3    |    | 26                  | 18          | 8  |                                     |        | 26        |        |           |        |           |        | УК-2, ОПК-4                     |
|   | Современные технологии стратегического управления       |                |      |    |                     |             |    |                                     |        |           |        |           |        |           |        |                                 |
| 1 | Стратегический, операционный и финансовый менеджмент    | 4              |      |    | 46                  | 32          | 14 |                                     |        |           | 46     |           |        |           |        | ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-3 |
| 2 | Управление проектами                                    |                | 4    |    | 34                  | 22          | 12 |                                     |        |           | 34     |           |        |           |        | ОПК-4, ПК-2                     |
| 3 | Управление рисками                                      |                | 4    |    | 32                  | 22          | 10 |                                     |        |           | 32     |           |        |           |        | ОПК-1, ПК-4                     |
| 4 | Маркетинговые исследования                              |                | 2    |    | 56                  | 38          | 18 |                                     | 56     |           |        |           |        |           |        | ОПК-4, ПК-5                     |
| 5 | Разработка управленческих решений                       |                | 4    |    | 32                  | 22          | 10 |                                     |        |           | 32     |           |        |           |        | УК-1, ОПК-4                     |
|   | Менеджмент предпринимательских и корпоративных проектов |                |      |    |                     |             |    |                                     |        |           |        |           |        |           |        |                                 |
| 1 | Современная бизнес-среда: тренды, риски и возможности   |                | 5    |    | 26                  | 18          | 8  |                                     |        |           |        | 30        |        |           |        | ПК-1, ПК-6                      |
| 2 | Устойчивые проекты: подходы, методология, практики      |                | 5, 6 |    | 56                  | 36          | 20 |                                     |        |           |        | 24        | 32     |           |        | ПК-2, ПК-6                      |



|    |                                                                      |   |   |         |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------|---|---|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | Предпринимательские проекты: разработка, реализация, масштабирование | 5 |   |         | 36         | 24         | 12         |            |            |            |            | 32         |            |            |            | ПК-5, ПК-6                                                                       |
| 4  | Корпоративные системы управления проектами                           | 6 |   |         | 50         | 34         | 16         |            |            |            |            | 50         |            |            |            | ПК-5, ПК-6                                                                       |
| 5  | Управление интеграцией проектов: внешний и корпоративные контур      |   | 6 |         | 44         | 32         | 12         |            |            |            |            | 44         |            |            |            | ПК-5, ПК-6                                                                       |
| 6  | Сбалансированные команды и гибкие технологии управления              |   | 7 |         | 22         | 14         | 8          |            |            |            |            |            | 22         |            |            | ПК-1, ПК-6                                                                       |
| 7  | Риск-менеджмент: моделирование и практики управления рисками         |   | 8 |         | 26         | 18         | 8          |            |            |            |            |            |            | 26         |            | ПК-5, ПК-6                                                                       |
| 8  | Отраслевые и региональные особенности реализации проектов            | 7 |   |         | 32         | 20         | 12         |            |            |            |            |            | 32         |            |            | ПК-4, ПК-6                                                                       |
| 9  | Цифровые инструменты и решения в управлении проектами                | 8 |   |         | 36         | 24         | 12         |            |            |            |            |            |            | 36         |            | ОПК-2, ПК-1                                                                      |
| 10 | Привлечение инвестиций: источники, требования, практики              | 8 |   |         | 34         | 22         | 12         |            |            |            |            |            |            | 34         |            | ПК-3, ПК-6                                                                       |
| 11 | Федеральные и региональные меры поддержки                            | 7 |   |         | 28         | 18         | 10         |            |            |            |            |            | 28         |            |            | ПК-4, ПК-6                                                                       |
| 12 | ФАКУЛЬТАТИВ Мастерская карьеры (коучинг)                             |   | 8 | 5, 6, 7 | 38         | 10         | 28         |            |            |            |            | 8          | 8          | 10         | 12         | ПК-1, ПК-3, ПК-4                                                                 |
| 13 | ФАКУЛЬТАТИВ Визиты в компании                                        |   | 8 | 5, 6, 7 | 46         | 10         | 36         |            |            |            |            | 10         | 10         | 12         | 14         | ПК-1, ПК-3, ПК-4                                                                 |
|    | Итоговый квалификационный экзамен                                    | 8 |   |         | 22         | 10         | 12         |            |            |            |            |            |            |            | 22         | УК-1, УК-2, УК-3, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6 |
|    | <b>ИТОГО</b>                                                         |   |   |         | <b>992</b> | <b>638</b> | <b>354</b> | <b>104</b> | <b>144</b> | <b>104</b> | <b>144</b> | <b>104</b> | <b>144</b> | <b>104</b> | <b>144</b> |                                                                                  |

## 2.2 Календарный учебный график по годам

Структура календарного учебного графика указывает последовательность реализации образовательной программы в течение периода обучения, включая теоретическое обучение, промежуточную и итоговую аттестацию. Занятия проводятся в соответствии с утвержденными календарным учебным графиком и расписанием.

| Месяц                        | Сентябрь  |          |          |          | Октябрь  |          |          |          | Ноябрь   |          |          |          | Декабрь  |          |          |          | Январь   |          |           |          | Февраль  |          |          |          | Март     |          |          |          | Апрель   |          |          |          | Май      |          |          |          | Июнь     |          |          |          | Июль     |          |          |          | Сводные<br>данные по<br>бюджету<br>времени |          |          |          |    |  |  |  |     |
|------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------------------|----------|----------|----------|----|--|--|--|-----|
| Числа                        | 01 -- 07  | 08 -- 14 | 15 -- 21 | 22 -- 28 | 29 -- 05 | 06 -- 12 | 13 -- 19 | 20 -- 26 | 27 -- 02 | 03 -- 09 | 10 -- 16 | 17 -- 23 | 24 -- 30 | 01 -- 07 | 08 -- 14 | 15 -- 21 | 22 -- 29 | 01 -- 04 | 05 -- 11  | 12 -- 18 | 19 -- 25 | 26 -- 01 | 02 -- 08 | 09 -- 15 | 16 -- 22 | 23 -- 01 | 02 -- 08 | 09 -- 15 | 16 -- 22 | 23 -- 29 | 30 -- 05 | 06 -- 12 | 13 -- 19 | 20 -- 26 | 27 -- 03 | 04 -- 10 | 11 -- 17 | 18 -- 24 | 25 -- 31 | 01 -- 07 | 08 -- 14 | 15 -- 21 | 22 -- 28 | 29 -- 05 |                                            | 06 -- 12 | 13 -- 19 | 20 -- 26 |    |  |  |  |     |
| Неделя                       |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  |     |
| Количество часов в<br>неделю | 1         | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16       | 17       |          |           |          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16       | 17       | 18       | 19       | 20       | 21       | 22       | 23       | 24       |                                            | 25       | 26       | 27       | 28 |  |  |  |     |
|                              | 1 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 2 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ПА       |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  |     |
| I курс                       | 6         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | К        | К         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | К                                          | К        | К        | К        | К  |  |  |  |     |
| Итого:                       | 104       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 144       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  | 248 |
| II курс                      | 3 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ПА       |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  |     |
|                              | 6         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | К        | К         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | К        | К        | К                                          | К        | К        |          |    |  |  |  |     |
| Итого:                       | 104       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 144       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  | 248 |
| III курс                     | 5 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 6 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ПА       |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  |     |
|                              | 6         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | К        | К         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | К        | К        | К                                          | К        | К        |          |    |  |  |  |     |
| Итого:                       | 104       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 144       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  | 248 |
| IV курс                      | 7 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 8 семестр |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ПА       |          |          |          | ИКЭ      |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  |     |
|                              | 6         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | К        | К         | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | 10       | =        | =        | =        | =                                          |          |          |          |    |  |  |  |     |
| Итого:                       | 104       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 144       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  | 248 |
| Всего:                       |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 992       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                                            |          |          |          |    |  |  |  |     |

- К — Каникулы  
 ПА — Промежуточная аттестация  
 ИКЭ — Итоговый квалификационный экзамен

### **2.3 Рабочие программы учебных дисциплин/модулей**

В рабочую программу дисциплины/модуля включено:

- содержание дисциплины/модуля;
- учебно-методическое обеспечение (основная литература, дополнительная литература, рекомендуемые интернет-ресурсы, перечень программного обеспечения, используемого в преподавании);
- методические рекомендации преподавателям;
- методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы;
- оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации;
- критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – ознакомление слушателей с основными законами и принципами функционирования рыночной экономики, формирование на этой основе экономического образа мышления, а также выработка у слушателя управленческих компетенций, необходимых в их бизнес-практике.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                            | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления | <b>Знать:</b><br>основные экономические, организационные и управленческие теории для успешного выполнения профессиональной деятельности;<br>основные принципы и закономерности функционирования современной российской и мировой экономики на макро- и микроуровне;<br>основы построения, принципов расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне.<br><b>Уметь:</b><br>формулировать, формализовывать и решать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук;<br>анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;<br>выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий;<br>рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели.<br><b>Иметь практический опыт:</b><br>проведения системного анализа деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий и навыки критического анализа практик управления. |
| ПК-1 – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон                                              | <b>Знать:</b><br>методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.<br><b>Уметь:</b><br>строить на основе описания ситуаций стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;<br>прогнозировать на основе стандартных теоретических и эконометрических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов и явлений на микро- и макроуровне.<br><b>Иметь практический опыт:</b><br>организации производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.                                                                                                                                                             |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические

навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

#### **4 Формы контроля по дисциплине**

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий.

Промежуточная аттестация – экзамен.

#### **5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### **6 Содержание учебной дисциплины**

##### **6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                                                                                                                 | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |      |    |    | Форма ТК, ПА                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|------|----|----|--------------------------------|
|                                                                                                                                             |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс | ПА | СР |                                |
| 1. Введение в управленческую экономику. Концепция альтернативных издержек. Рыночный механизм и его элементы                                 | 2           | 2               | 2                   |    |      |    |    | Выполнение контрольных заданий |
| 2. Концепция эластичности и поведение потребителя. Выработка решений в условиях неопределенности и риска                                    | 4           | 2               |                     | 2  |      |    | 2  | Выполнение контрольных заданий |
| 3. Производственная деятельность компании. Издержки производства и поведение производителя на рынке. Концепция убывающей производительности | 2           | 2               | 2                   |    |      |    |    | Выполнение контрольных заданий |
| 4. Конкурентная среда бизнеса и методы ее анализа. Поведение компании в различных конкурентных структурах                                   | 4           | 2               |                     | 2  |      |    | 2  | Выполнение контрольных заданий |
| 5. Макросреда бизнеса. Базовые макроэкономические показатели. Концепция макроэкономического равновесия                                      | 2           | 2               |                     | 2  |      |    |    | Выполнение контрольных заданий |
| 6. Цикличность рыночных процессов: инфляция и безработица. Макроэкономическая политика государства и бизнес                                 | 6           | 4               | 2                   | 2  |      |    | 2  | Выполнение контрольных заданий |
| Промежуточная аттестация                                                                                                                    | 12          | 8               |                     |    | 2    | 6  | 4  | Экзамен                        |
| Итого:                                                                                                                                      | 32          | 22              | 6                   | 8  | 2    | 6  | 10 |                                |

## **6.2 Содержание тем учебной дисциплины**

### **Тема 1. Введение в управленческую экономику. Концепция альтернативных издержек. Рыночный механизм и его элементы**

Предмет исследования управленческой экономики. Проблема выбора. Концепция альтернативных издержек производства. Экономическая эффективность по Парето. Характеристика рыночной экономики. Рыночный механизм и его элементы: цена, спрос, предложение. Практическая оценка рыночных параметров. Модель рыночного равновесия и ее практическое использование. Особые случаи рыночного равновесия. Государственное регулирование рынка и ценообразование.

### **Тема 2. Концепция эластичности и поведение потребителя. Выработка решений в условиях неопределенности и риска**

Экономическая концепция эластичности и ее применение в бизнес-практике. Методы количественной оценки эластичности спроса и предложения. Эластичность спроса по цене и доход фирмы. Эластичность спроса по доходу. Перекрестная эластичность спроса. Характеристика товаров-заменителей и товаров дополняющих. Место и функциональное назначение потребителя в рыночной экономике. Клиентоориентированность как основа современного бизнеса. Потребительский выбор: субъективные и объективные факторы его определяющие. Законы Госсена. Теория потребительского поведения и углубленный анализ рыночного спроса (кривые Энгеля, парадокс Гиффена). Риски и неопределенности в деятельности субъектов экономики. Методы снижения риска.

### **Тема 3. Производственная деятельность компании. Издержки производства и поведение производителя на рынке. Концепция убывающей производительности**

Производство как экономическая категория. Концепция производства. Типы производственной деятельности. Технология производства. Технологическая и экономическая эффективность производства. Деятельность фирмы в краткосрочном периоде. Концепция убывающей производительности. Долгосрочная функция производства. Отдача от увеличения масштаба производства (постоянный, положительный и отрицательный эффект масштаба). Функциональное представление и экономическое содержание. Эффект масштаба производства и технический прогресс. Издержки производства и их классификация: частные и общественные, экономические и бухгалтерские, явные и неявные, возвратные и невозвратные. Экономическая и бухгалтерская прибыль. "Нормальная" прибыль как часть экономических издержек. Издержки производства в краткосрочном периоде. Постоянные и переменные издержки. Совокупные, средние и предельные издержки. Предельные издержки и их роль в стратегии предприятия. Издержки производства в долгосрочном периоде. Минимально эффективный размер предприятия и рыночная структура производства.

### **Тема 4. Конкурентная среда бизнеса и методы ее анализа. Поведение компании в различных конкурентных структурах**

Конкурентная структура рынка и базовые критерии ее классификации. Модель совершенной конкуренции: основные характеристики. Определение условий оптимального объема выпуска на конкурентном рынке. Конкуренция и экономическая эффективность. Модель чистой монополии: основные характеристики. Виды монополий. Положительный масштаб производства и естественная монополия. Монополизация рынка, ее последствия. Монопольная (рыночная) власть и способы ее оценки (коэффициент Лернера). Ценовая дискриминация и ее виды. Антимонопольная политика государства: микроэкономический

анализ. Несовершенная конкуренция. Олигопольный рынок как основа крупного бизнеса. Формы объединений предприятий в рамках олигополии: вертикальная и горизонтальная интеграция, конгломерат. Ценообразование и оптимум производителя в условиях олигополии. Основные модели поведения фирм на рынке. Модели кооперированной и некооперированной олигополии (модель Курно, модели ломанной кривой спроса, ценового лидерства, картеля и др.). Анализ рынка олигополий и теория игр. Монополистическая конкуренция как основа малого и среднего бизнеса, ее характеристики. Неценовая конкуренция и дифференциация производства. Ценообразование и оптимум производителя в условиях монополистической конкуренции. Условия максимизации прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах.

#### **Тема 5. Макросреда бизнеса. Базовые макроэкономические показатели. Концепция макроэкономического равновесия**

Макроэкономическая среда бизнеса и ее элементы. Методология макроэкономического анализа. Базовые количественные макроэкономические показатели и способы их оценки. Базовые ценовые макроэкономические показатели. Индексы цен. Агрегированные величины в макроэкономике. Совокупный спрос и факторы его определяющие. Сдвиги кривой совокупного спроса. Неценовые факторы совокупного спроса. Совокупное предложение. Совокупное предложение в долгосрочном и краткосрочном периодах. Ценовые и неценовые факторы совокупного предложения. Сдвиги кривой совокупного предложения. Шоки спроса и предложения. Модель макроэкономического равновесия и ее практическое использование. Эффект храповика.

#### **Тема 6. Цикличность рыночных процессов: инфляция и безработица. Макроэкономическая политика государства и бизнес**

Сущность, виды циклов и причины цикличности рыночной экономики в трактовке различных экономистов. Фазы цикла. Характер и динамика основных экономических показателей. Инфляция, её определение и измерение. Классификация инфляционных процессов. Возможные различия между инфляцией спроса и инфляцией издержек. Экономические издержки инфляции. Специфика инфляционных процессов в экономике современной России. Полная занятость и безработица. Причины и виды безработицы. Фрикционная, структурная, циклическая безработица. Показатели безработицы: уровень и продолжительность. Экономические издержки безработицы. Закон Оукена. Взаимосвязь инфляции и безработицы. Анализ издержек антиинфляционной политики и кривая Филлипса. Понятие, сущность и роль экономических институтов (государства) в рыночной экономике. Провалы рынка и объективная необходимость государственного регулирования. Формы и методы государственного регулирования экономики. Сущность, цели и инструменты фискальной политики. Государственные налоги и расходы, их виды и функции. Мультипликаторы налогов и государственных расходов. Модель А. Лаффера. Государственный бюджет и его структура. Дефицит и профицит государственного бюджета. Сбалансированный бюджет. Мультипликатор сбалансированного бюджета. Государственный долг. Управление государственным долгом. Природа, функции денег и виды денег. Спрос и предложение денег. Денежная база и денежная масса. Норма банковских резервов. Роль обязательных резервов. Мультипликатор денежного предложения. Модель равновесия на рынке денег. Кредитно-денежная политика государства: цели и инструменты. Конфликт целей кредитно-денежной политики. Анализ эффективности и взаимодействия кредитно-денежной и бюджетно-налоговой политики в модели IS-LM.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Рыбина, З. В. Управленческая экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие / З. В. Рыбина. – 2-е изд. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 443 с. – ISBN 978-5-4475-9641-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485247>.

2 Станковская, И. К. Экономическая теория. Микроэкономика. Макроэкономика. Аналитическая база для решения бизнес-задач: учебник / И. К. Станковская, И. А. Стрелец; Моск. междунар. высш. шк. бизнеса «МИРБИС» (Ин-т). – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Институт МИРБИС, 2022. – 302 с. – ISBN 978-5-98817-057-0.

3 Чеканский, А. Н. Управленческая экономика [Электронный ресурс]: практика применения: учебное пособие / А. Н. Чеканский, В. А. Коцюева, С. Е. Варюхин. – Москва: Дело, 2019. – 170 с. – (Образовательные инновации). – ISBN 978-5- 7749-1051-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443303>.

4 Экономическая теория. Экономические системы [Электронный ресурс]: формирование и развитие: учебник / И. К. Ларионов, С. Н. Сильвестров, К. В. Антипов [и др.]; под ред. И. К. Ларионова, С. Н. Сильвестрова. – Москва: Дашков и К, 2020. – 874 с. – (Учебные издания для магистров). – ISBN 978-5- 394-01397-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454060>.

#### **Дополнительная литература**

1. Розанова, Н. М. Микроэкономика [Электронный ресурс]: задачи и упражнения: учебное пособие / Н. М. Розанова. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 559 с. – (Практический курс). – ISBN 978-5-238-01920-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115028>.

2. Цукарев, С. С. Экономические аспекты управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. С. Цукарев, А. В. Гааг, О. С. Ковалева. – Новосибирск: НГАУ, 2020. – Ч. 1. – 403 с. – ISBN 978-5-85971-579-4. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436953>.

3. Цукарев, С. С. Экономические аспекты управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. С. Цукарев, Е. А. Реутова. – Новосибирск: НГАУ, 2022. – Ч. 2. Методика и практика по анализу конкретных ситуаций и ролевых игр в экономике (case-study). – 240 с. – ISBN 978-5-85971- 579-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278154>.

4. Экономическая теория [Электронный ресурс]: микроэкономика-1, 2, мезоэкономика: учебник / Г. П. Журавлева, В. В. Громыко, М. И. Забелина [и др.]; под общ. ред. Г. П. Журавлевой. – 7-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 936 с. – ISBN 978-5-394-02630-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453886>.

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.



Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых

будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая

изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ**

При подготовке письменной работы необходимо обратиться к методическим указаниям по оформлению письменных работ.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

#### **1. Понимание задачи**

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### **2. Просмотр кейса**

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?

- На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?

- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте



перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет

собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будут просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение практического задания к теме № 1 | 10                             |
| 2. Выполнение практического задания к теме № 2 | 10                             |
| 3. Выполнение практического задания к теме № 3 | 10                             |
| 4. Выполнение практического задания к теме № 4 | 10                             |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 5. Выполнение практического задания к теме № 5 | 10        |
| 6. Выполнение контрольного задания № 6         | 10        |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b> |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Контрольное задание № 1

Из города А в город В можно добраться на поезде или на самолете за соответственно 4 или 2 часа. Стоимость проезда на поезде и на самолете приведена в таблице. Какой вид транспорта предпочтительнее для пассажиров со средним доходом в 500 руб./час? (Степень комфорта на решение влияния не оказывает).

| Варианты       | Стоимость проезда*(руб.) | Потери времени (часы) | Альтернативные издержки |
|----------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <i>Поезд</i>   | 4 000                    | 4                     |                         |
| <i>Самолет</i> | 6 000                    | 2                     |                         |

### Контрольное задание № 2

#### Оценка производственных показателей фирмы

В приведенной ниже таблице отражена зависимость объема выпуска от числа занятых на производстве (т.е. **производственная функция** предприятия). Заполните недостающие цифры в последнем столбце. С какого момента на производстве начнет сокращаться отдача (предельный продукт) работников? Выделить этапы возрастающей, убывающей и отрицательной предельной отдачи труда.

| Количество занятых (L) | Объем выпуска (TP) | Предельный продукт труда (MP <sub>L</sub> ) |
|------------------------|--------------------|---------------------------------------------|
| 0                      | 0                  | -                                           |
| 1                      | 31                 |                                             |
| 2                      | 72                 |                                             |
| 3                      | 119                |                                             |
| 4                      | 166                |                                             |
| 5                      | 207                |                                             |
| 6                      | 236                |                                             |
| 7                      | 247                |                                             |
| 8                      | 234                |                                             |

### Контрольное задание № 3

#### Оценка прибыли конкурентной фирмы ABC (P=15 руб.)

| Объем Q | Совокупный доход TR | Предельный доход MR=ΔTR/ΔQ | Совокупные издержки TC | Предельные издержки MC=ΔTC/ΔQ | Прибыль П=TR-TC | Прирост прибыли ΔП |
|---------|---------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| 0       | 0                   | -                          | 10                     | -                             | ...             | -                  |
| 10      | 150                 |                            | 110                    | ...                           | ...             | ...                |
| 20      | 300                 |                            | 260                    | ...                           | ...             | ...                |
| 30      | 450                 |                            | 460                    | ...                           | ...             | ...                |

При каком объеме выпуска фирма достигнет наибольшей прибыли?

#### Контрольное задание № 4

Нефтедобывающая компания продала нефтеперерабатывающему заводу сырья на сумму 2 тыс. долл. и это сырье было использовано в производстве бензина, который затем был продан компании, владеющей сетью заправочных станций, за 10 тыс. На АЗС бензин был продан авто владельцам на общую сумму в 16 тыс. долл.

Как изменился ВВП страны?

ТРИ МЕТОДА ОЦЕНКИ ВВП

1. По доходам ВВП = факторные доходы + амортизация + косвенные налоги
2. По расходам ВВП =  $C+I+G+X_n$
3. По добавленной стоимости ВВП = Сумма добавленных стоимостей

#### Контрольное задание № 5

Классифицируйте приведенные ниже показатели на про-, контр- и ациклические

| Циклический показатель                     | Тип показателя |
|--------------------------------------------|----------------|
| 1. Размер запасов готовой продукции        |                |
| 2. Уровень безработицы (в %)               |                |
| 3. Количество банкротств                   |                |
| 4. Темпы промышленного производства        |                |
| 5. Объем денежной массы в обращении        |                |
| 6. Число вновь создаваемых предприятий     |                |
| 7. Расходы на новое оборудование           |                |
| 8. Личные доходы населения                 |                |
| 9. Объем экспорта                          |                |
| 10. Индекс предпринимательских настроений  |                |
| 11. Темпы промышленных инвестиций          |                |
| 12. Динамика потребительских расходов      |                |
| 13. Рост заказов на промышленную продукцию |                |

#### Контрольное задание № 6

Какое воздействие окажут перечисленные ниже факторы денежного рынка на реальный рынок благ? Проиллюстрируйте ваши ответы, используя модель равновесия на рынке благ (AD-AS) и на рынке денег. О какой денежной политике идет речь?

При изучении курса предусмотрена самостоятельная работа, в ходе которой слушатели осуществляют изучение учебной и периодической литературы по общеэкономической и специальной проблематике.

#### 8.2 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

Итоговый контроль проводится в форме устной защиты мини-проекта по теме «Анализ отраслевого рынка». Проект предполагает обязательную подготовку материалов в виде презентации (12-15 слайдов) и ее защиту перед группой на экзамене (7-9 мин. на выступление).

Проект включает в себя три части:

- Анализ спроса и предложения.

Предполагается письменный анализ конъюнктуры одного из рынков, на котором работает компания слушателя.

Анализ должен включать: краткое описание текущей рыночной ситуации; перечень наиболее значимых факторов спроса и предложения; графическую модель равновесия спроса и предложения; прогнозы относительно динамики цен и объемов продаж в перспективе.

- Анализ конкурентной среды.

В анализе указывается: примерное количество участников; степень их концентрации производства; тип продукта; существующие на рынке барьеры и коэффициенты рыночной власти вашей компании и других его участников. Делается вывод о возможностях и угрозах, которые несет существующая конкурентная среда для деятельности компании.

- Анализ макроэкономической среды и ее воздействия на деятельность компании.

Проводится анализ макроэкономической среды, в рамках которой действует компания. Выявляются четыре макроэкономических показателя, оказывающих наибольшее влияние на деятельность отрасли и компании.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |



# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА БОЛЬШИХ ДАННЫХ (BIG DATA)

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – сформировать у слушателей навыки внедрения и использования систем поддержки принятия решений на основе всестороннего и глубокого анализа данных.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                              | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач | Знать:<br>инструменты выбора обработки и анализа данных;<br>кейсы внедрения анализа больших данных для решения бизнес-задач;<br>какие бизнес-задачи компании/подразделения можно решать на основе анализа данных.<br>Уметь:<br>управлять аналитическим профилем компании, конвертировать данные в ценность;<br>внедрять основанные на анализе данных инновационные подходы к управлению персоналом, клиентами, процессами (big data analysis; data-driven; data mining и др);<br>оценивать влияние факторов на ключевые бизнес- процессы, использовать методы предиктивной аналитики (predictive analytics);<br>определять методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя интеллектуальные информационно-аналитические системы.<br>Иметь практический опыт:<br>применения современных информационных технологий и программного обеспечения.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                | Знать:<br>принципы формирования стратегий изменений; инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения производительности труда; принципы эффективной коммуникации; нормативные и законодательные требования в области управления рисками и способность применять их на практике.<br>Уметь:<br>формулировать, анализировать и оценивать бизнес-коммуникации внутри и вне организации; создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании; проводить всесторонний анализ внутренних и внешних факторов риска с использованием современных методик и инструментов; формировать четкие и обоснованные рекомендации по улучшению системы управления рисками на основе полученных данных; структурировать и представлять результаты оценки рисков в понятной и доступной форме для различных уровней управления организации.<br>Практический опыт:<br>анализ и оценка ключевых показателей эффективности коммуникативных процессов; саморазвитие и формирование эмоционального интеллекта; взаимодействие с органами управления для обеспечения эффективного внедрения рекомендаций и мониторинга их исполнения. |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейса и группового задания.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение кейса и группового задания.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в

## процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                          | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                  |
|------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|-------------------------------|
|                                                      |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                               |
| 1. Основные понятия больших данных                   | 8           | 6               | 4                   | 2  |       |    | 2  |                               |
| 2. Современные бизнес-модели и платформенные решения | 8           | 6               | 2                   | 4  |       |    | 2  | Выполнение кейса              |
| 3. Процесс цифровой трансформации предприятия        | 10          | 8               | 2                   | 6  |       |    | 2  | Выполнение группового задания |
| Промежуточная аттестация                             | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                            |
| Итого:                                               | 30          | 22              | 8                   | 12 |       | 2  | 8  |                               |

#### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

##### Тема 1. Основные понятия больших данных

Готовность к будущему. Причины и выгоды цифровой трансформации. Последствия цифровой революции и прогноз вероятных событий. Ключевые тренды в отрасли. Лучшие практики и истории успеха в области цифровой трансформации.

Системное мышление и программирование. Освоение базовых навыков программирования на Python. Знакомство с базовыми библиотеками и терминологией разработки. Использование репозиторий. Работа с различными форматами данных: цифры, текст, изображения.

Цифровые грамотность и коммуникации. Передача смыслов и эмоций в электронном общении. Этикет и принципы эффективной цифровой коммуникации. Мессенджеры, электронные доски, боты - инструменты для эффективного управления.

Основные сущности и понятия цифрового мира, их использование в бизнесе. Big Data. Data Mining. Machine Learning. Блокчейн, майнинг и смарт-контракты. Интернет вещей (IoT). Боты и голосовые помощники. Интеллектуальные платформы и их возможности. Аппаратное обеспечение.

##### Тема 2. Современные бизнес-модели и платформенные решения

Цифровая ценность и модели монетизации. Ключевые источники цифровой ценности и ее понятие. Изменение бизнес-процессов под влиянием цифровых технологий. RPA и новый подход к роботизации рабочих мест. Ключевые бизнес-модели в цифровом бизнесе. Бизнес-платформы и экосистемы.

##### Тема 3. Процесс цифровой трансформации предприятия

Разработка цифрового продукта. Принципы построения и разработки верхнеуровневой архитектуры. Быстрое тестирование гипотез и концепция минимально жизнеспособного продукта (MVP). Подходы и принципы к управлению разработкой цифрового продукта. Оценка инвестиций в разработку.

## 7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем,

## **Интернет-ресурсов**

### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1. Базилевич, С. В. Количественные методы в управлении [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. В. Базилевич, Е. Ю. Легчилина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 143 с. – ISBN 978-5-4475-6139-0. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438637>.
2. Дэвенпорт, Т. О чем говорят цифры: как понимать и использовать данные / Т. Дэвенпорт, К. Дж. Хо; пер. с англ. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 224 с. – ISBN 978-5-00057-118-7.
3. Социально-экономическое прогнозирование [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. Н. Герасимов, Е. И. Громов, Ю. С. Скрипниченко, С. А. Молчаненко. – Ставрополь: СГАУ, 2022. – 144 с. – ISBN 978-5-9596-1294-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484948>.
4. Форман, Д. Много цифр [Электронный ресурс]: анализ больших данных при помощи Excel / Д. Форман. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 461 с. – ISBN 978-5-9614-5032-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468245>.

#### **Дополнительная литература**

5. Васильева, Э. К. Статистика [Электронный ресурс]: учебник / Э. К. Васильева, В. С. Лялин. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01192-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436865>.
6. Ватерс, Д. Количественные методы в бизнесе / Д. Ватерс; пер. с англ. – 5-е изд., испр. и доп. – Москва: Дело и Сервис, 2021. – 608 с. – ISBN 978-5-8018-0663-1.
7. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров [Электронный ресурс]: компьютерно-ориентированный подход: учебное пособие / М. Г. Зайцев. – 4-е изд. – Москва: Дело, 2020. – 313 с. – ISBN 978-5-7749-1140-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444317>.
8. Марр, Б. Ключевые инструменты бизнес-аналитики [Электронный ресурс]: 67 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва: Лаборатория знаний, 2019. – 339 с. – ISBN 978-5-00101-610-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=488554>.
9. Экономический анализ [Электронный ресурс]: учебник / под ред. Л. Т. Гиляровской. – 2-е изд., доп. – Москва: Юнити-Дана, 2022. – 615 с. – ISBN 5- 238-00383-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446487>.
10. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов [Электронный ресурс] / П. Этрилл, Э. Маклейни; пер. В. Ионов. – 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 649 с. – ISBN 978-5-9614-5547-2. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467858>.

#### **Интернет ресурсы**

1. DataReview: ваш проводник в мире анализа данных. – Режим доступа : <http://datareview.info/>
2. RTB (real – time – bidding) реклама: управление медиабаингом в реальном времени. – Режим доступа : <http://rtb-media.ru/>
3. Statistica: Data Mining, анализ данных, контроль качества, прогнозирование, обучение, консалтинг. – Режим доступа : <http://statsoft.ru/>
4. Teradata Forum 2017: аналитика со скоростью бизнеса. – Режим доступа :

<http://www.teradata-forum.ru/>

5. Данные по статистике стран ОЭСР (OECD). – Режим доступа : <https://data.oecd.org/>

6. Данные по фондовому рынку / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – Режим доступа : <http://export.rbc.ru/expdocs/free.micex.0.shtml>

7. Индексы цен и цены на конкретные товары (по РФ и по регионам) / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – Режим доступа : <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi?pl=1902001>

8. Краткосрочные экономические показатели Российской Федерации на русском и английском языках (данные по месяцам) / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – Режим доступа : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1140080765391/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140080765391/)

9. Опережающие индикаторы по видам экономической деятельности / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – Режим доступа : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/leading\\_indicators/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/leading_indicators/)

10. Социально-экономическое положение населения (данные по годам) / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – Режим доступа : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138698314188](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138698314188)

11. Федеральная служба государственной статистики (Росстат): официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.gks.ru>

12. Хабрахабр – крупнейший в Европе ресурс для IT специалистов. Data Mining. – Режим доступа : [https://habrahabr.ru/hub/data\\_mining/](https://habrahabr.ru/hub/data_mining/)

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и

интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 5) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 6) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 7) организует межгрупповую дискуссию;
- 8) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной

литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для

полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени

уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите



«рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.

5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта.

Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов Роль обучающегося:
- изучить учебную информацию по теме;
  - провести системно — структурированный анализ содержания темы;
  - выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
  - дать обстоятельную характеристику условий задачи;
  - критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
  - выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и

т. д.) соответствуют содержанию;

- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потери времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому

они относятся.

4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.

5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.

6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.

7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.

8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.

5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.

6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.

7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».

8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.

9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.

10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

### **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и



промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### 8.1 Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейса и группового задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                   | Максимальное количество баллов |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение кейса № 1          | 30                             |
| 2. Выполнение группового задания | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>   | <b>60</b>                      |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

При решении кейсов используется технология «живой» кейс. Слушатели используют данные по компании одного из членов команды. Слушатели самостоятельно формулируют управленческую проблему и формулируют цели и задачи анализа, применяют рассмотренные на занятиях инструменты, делают выводы, принимают решения и оценивают эффективность.

### Кейс № 1

Рассчитайте экономический эффект на горизонте в три года от внедрения RPA по распознаванию заказов клиентов, если известно, что данное решение позволяет распознать заказы клиентов с точностью до 85% заказы клиентов. При этом продавец занят подготовкой предложений клиентам не более 60% своего времени и расходы на содержание продавца составляют 95 000 рублей в месяц. При этом инвестиции в разработку PRA составили 570 000 рублей. Ставку дисконтирования примите равное 20%.

### Групповое задание

Задание выполняется в группах по 5 человек. Участники выбирают предприятие (желательно, кого-то из участников) и на его примере:

- Определяют источник/способ предоставления цифровой ценности для клиентов или получения конкурентного преимущества. Укажите, на основании каких технологических и технических решений будет предоставлена цифровая ценность.
- На основании понимания источника цифровой ценности необходимо подготовить дорожную карту по цифровой трансформации предприятия. Дорожная карта должна включать укрупненно 5-9 пунктов с их кратким описанием.

Результат предоставляется в виде презентации из не более чем 7 слайдов.

### 8.2 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций,

закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

**Зачет проводится в форме решения итогового кейса.**

Создать бота на платформе DialogFlow.com и подключить его к мессенджеру Telegram. Бот должен уметь:

- Отвечать на два-три вопроса;
- Принимать заявку от клиента;
- Отправлять параметры заявки на мессенджер администратора.

В качестве ответа укажите адрес бота в Телеграм и коротко опишите его навыки. Победителя задания определим в аудитории на зачете. Протестируйте всех ботов коллег заблаговременно.

**9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## МЕНЕДЖМЕНТ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – познакомить слушателей с кругом основных понятий, принципов и проблем современного менеджмента, сформировать основы компетенций по построению и развитию организаций в соответствии со сформулированными стратегиями.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                          | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды | <p>Знать:</p> <p>содержание понятия «менеджмент» и особенности изменения природы менеджмента, произошедшие за последнее время;</p> <p>функции и роли менеджера, его основные компетенции;</p> <p>понятия, виды и признаки организации, природу современной организации, особенности внутренней и внешней среды организации;</p> <p>основные подходы к проектированию организации;</p> <p>требования к системам планирования и контроля деятельности организации;</p> <p>особенности организации управленческой деятельности.</p> <p>Уметь:</p> <p>анализировать свою профессиональную деятельность с точки зрения основных функций и ролей менеджера;</p> <p>оценивать уровень сформированности собственных компетенций;</p> <p>использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями;</p> <p>проводить оценку внешней и внутренней среды организации;</p> <p>управлять коллективом;</p> <p>использовать эффективные, в конкретной ситуации, стили управления.</p> <p>Иметь практический опыт:</p> <p>внедрения результатов организационно-управленческих решений, применяя навыки работы в сложной и динамической среде.</p> |
| ПК-1 – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон                                                                                            | <p>Знать:</p> <p>закономерности управления различными системами;</p> <p>виды и принципы построения организационных структур;</p> <p>основные функции управленческой деятельности;</p> <p>виды и принципы формирования организационной культуры;</p> <p>методы мотивации персонала;</p> <p>современные концепции руководства и лидерства.</p> <p>Уметь:</p> <p>анализировать организационную структуру предприятия;</p> <p>проектировать организационные структуры;</p> <p>управлять организационной культурой;</p> <p>использовать внешнюю и внутреннюю мотивацию при управлении трудовыми ресурсами;</p> <p>анализировать систему мотивации, действующую в организации и выявлять индивидуальную мотивацию сотрудников.</p> <p>Иметь практический опыт:</p> <p>построения организационных структур и управления ими.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейсов.

#### **4 Формы контроля по дисциплине**

Текущий контроль – выполнение кейсов

Промежуточная аттестация – экзамен.

#### **5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### **6 Содержание учебной дисциплины**

##### **6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                                                                                                                                                   | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|------------------|
|                                                                                                                                                                               |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                  |
| 1. Введение в общий менеджмент. Эволюция концепций менеджмента.                                                                                                               | 6           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 2  | -                |
| 2. Организация как система. Природа организации. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации. Организационная структура организации. Организационная культура.    | 8           | 6               | 2                   | 4  |       |    | 2  | Выполнение кейса |
| 3. Функции менеджмента. Постановка целей, планирование и контроль в организации. Мотивация как функция менеджмента. Современные модели лидерства и их практическое применение | 8           | 6               | 2                   | 4  |       |    | 2  | Выполнение кейса |
| 4. Жизненный цикл развития организации. Нормальные и аномальные проблемы. Особенности управления компанией на разных этапах развития.                                         | 10          | 8               | 4                   | 4  |       |    | 2  | -                |
| Промежуточная аттестация                                                                                                                                                      | 14          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 6  | Экзамен          |
| Итого:                                                                                                                                                                        | 46          | 32              | 10                  | 14 | 2     | 6  | 14 |                  |

##### **6.2 Содержание тем учебной дисциплины**

###### **Тема 1. Введение в общий менеджмент**

Понятие «менеджмент». Функции менеджмента. Наследие прошлого: четыре парадигмы управления. Школы менеджмента и их вклад в современную систему управления. Эволюция концепций менеджмента: МВИ (управление по инструкциям), МВО (управление по целям), МВВ (управление по ценностям). Современные концепции менеджмента.

###### **Тема 2. Организация как система**

Природа организации. Виды организации. Характеристики организации. Ресурсы. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации. Организационная структура организации. Роль организационной структуры. Связь структуры со стратегией организации. Виды организационных структур. Организационная культура: понятие, уровни. Типология организационной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии развития компании.

###### **Тема 3. Функции менеджмента**

Постановка целей, планирование и контроль в организации.

Мотивация как функция менеджмента. Теории мотивации и их вклад в современную систему управления. Методы мотивации сотрудников организации. Современные модели лидерства и их практическое применение: ситуационная модель лидерства Херси-Бланшара, управленческая решетка Блэйка-Моутона.

#### **Тема 4. Жизненный цикл развития организации**

Характеристики этапов развития организации. Нормальные и аномальные проблемы. Особенности управления компанией на разных этапах развития. Задачи руководителя на каждом этапе.

### **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

#### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

##### **Нормативно-правовые акты**

##### **Основная литература**

1 Акмаева, Р. И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунёв. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 442 с. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>

2 Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 510 с. – (Золотой фонд российских учебников). – ISBN 978-5-238-01095-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

3 Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт; пер. с англ. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 656 с. – (Классика МВА). – ISBN 978-5-496-01569-1

4 Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2022. – 343 с. – ISBN 978-5-238-02247-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

5 Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2019. – 672 с. – ISBN 978-5-8459-1060-8

6 Михненко, П. А. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / П. А. Михненко. – 4-е изд., стер. – Москва: Университет «Синергия», 2022. – 520 с. – (Легкий учебник). – ISBN 978-5-4257-0342-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>

##### **Дополнительная литература**

1. Адизес, И. К. Идеальный руководитель [Электронный ресурс]: почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес. – 8-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 263 с. – ISBN 978-5-9614-5406-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279376>

2. Адизес, И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные [Электронный ресурс] / И. К. Адизес. – 5-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 198 с. – ISBN 978-5-9614-5339-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81647>

3. Друкер, П. Ф. Классические работы по менеджменту [Электронный ресурс] / П. Ф. Друкер; под ред. Р. Пискотиной; пер. И. Григорян, О. Медведь, С. Писарева. – 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 218 с. – ISBN 978-5-9614-5345-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=303712>

4. Мансуров, Р. Е. Настольная книга Большого руководителя [Электронный ресурс]: как на практике разрабатывается стратегия развития / Р. Е. Мансуров. – Москва: Инфра-Инженерия, 2020. – 208 с. – ISBN 978-5-9729-0072-5. – Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234780](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234780)

5. Нив, Г. Организация как система [Электронный ресурс]: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив; пер. с англ. Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер; под ред. М. Бурдиной. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-4601-2. – Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279685](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279685)

6. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс]: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье; под ред. М. Савиной; пер. М. Кульнева. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6. – Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229875](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229875)

7. Управление бизнесом [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 290 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-5860-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468012>

### **Интернет ресурсы**

1. Executive.ru: сообщество менеджеров. – Режим доступа : <http://www.executive.ru>

2. Административно-управленческий портал. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/>

3. Развитие бизнеса.Ру: методы, инструменты, знания для развития бизнеса. – Режим доступа : [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru)

4. Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса. – Режим доступа : [www.siora.ru](http://www.siora.ru)

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к

аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к



тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени

уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.

4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?

- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

**Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например,



последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.

3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.

4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.

5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.

6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.

7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.

8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.

5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.

6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.

7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».

8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.

9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.

10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

**8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и**

### **промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

#### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейсов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

– во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                  | Максимальное количество баллов |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение кейса по теме № 2 | 30                             |
| 2. Выполнение кейса по теме № 3 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>  | <b>60</b>                      |

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

#### **Кейс «Пансионат «Маяк» по теме № 2**

1. Выделите внешние и внутренние факторы организации;
2. Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации.

#### **Ситуация:**

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей. Сначала начальник разговаривал с группой отдыхающих, которые были недовольны изменениями, произошедшими в пансионате в последние годы. Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным.

После этого разговора на прием пришла горничная (кстати, работающая в тех же коттеджах, о которых говорили отдыхающие) и стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен 40 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

В начале 90-х гг. турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат «Маяк», работникам вручили акции. Сотрудники эти акции никому не продали, они до сих пор находятся в их собственности.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 1500 до 2500 рублей в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы не хватает, состояние фондов требует значительных капиталовложений.

Вместе с тем, пансионат является основным местом работы для многих жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 170 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только в сезон (конец весны - середина осени).

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности:

1. в поселке нет другой работы, но из-за низкой зарплаты местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей, слесарей и т.д., а предпочитают сдавать в аренду жилье «дикиим» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионату;
2. пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставяя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят;
3. пансионат вывозит мусор, как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система уборки и вывоза мусора осталась на уровне 15 -летней давности, а его количество резко возросло и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих;
4. московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%.

Получается, что на пансионате все хотят заработать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство компании.

### **Кейс по теме № 3**

Был дождливый вечер пятницы. Все сотрудники уже разбежались по домам в предвкушении веселых выходных. Михаил Светлов сидел в своем кабинете и изучал список дел на следующую неделю. Настроение его портилось по мере прочтения всех перечисленных пунктов предстоящего проекта. Как же он справится со всеми этими задачами?

Михаил Светлов – начальник небольшого отдела в компании, занимающейся организацией различных мероприятий. У него в подчинении 3 человека. Сотрудники вечно перегружены работой, сроки сдачи проектов регулярно срываются, а вышестоящее начальство винит во всем Светлова.

Недавно Михаил С. был на семинаре по тайм-менеджменту и там рассказывали о методах планирования работы с помощью графика Ганта. Поскольку этот метод ему очень понравился, то он решил его опробовать в работе со своими подчиненными.

Перед Светловым встала задача спланировать работу над проектом так, чтобы все сотрудники знали, какие задачи они выполняют и в какие сроки.

Задание: нарисуйте график Гантта для сотрудников отдела Михаила Светлова. Требования: организация корпоративного тренинга для сотрудников компании «АВС» 7-9 апреля в пансионате в близлежащем Подмосковье (не далее 20 км. От МКАД).

Срок организации: с 1 апреля по 6 апреля (пн-сб). Ограничения:

- Отдел Светлова М. занимается только организацией тренинга, а не его проведением.
- 5 апреля в 10.00 руководитель компании «АВС» должен иметь всю необходимую информацию о предстоящем тренинге: ФИО тренера, расписание занятий, адрес пансионата, схема проезда для тех, кто едет на машине и информацию об автобусе для тех, кто едет с группой (номер автобуса, адрес, время).
- Бизнес-тренер живет в Санкт-Петербурге, поэтому согласование всех вопросов по телефону и интернету.
- Вам необходимо встретить тренера в аэропорту 6 апреля (СБ) и организовать его переезд в пансионат.
- Поиск пансионата по интернету; подписание договора об аренде и оплата за проживание и питание производятся не позднее, чем за два дня до заезда (личное присутствие в пансионате для подписания договора и оплаты – обязательно).
- Автобус вы заказываете в фирме «Ква-Ква»; оплата должны быть проведена не менее, чем за два дня до поездки.

Сотрудники отдела Светлова М:

1. Кукушкин Леонид
2. Жукова Елена
3. Сидоренко Оксана

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

### **Задание для экзамена**

1. Ознакомьтесь с концепцией И. Адизеса по книге «Управление жизненным циклом корпорации».
2. Определите этап развития Вашей организации.
3. Проанализируйте этап развития по следующей схеме:
  - этап развития;
  - характеристики, указывающие на данный этап развития;
  - проблемы данного этапа (которые наблюдаются в вашей компании): 1 – нормальные, 2 – аномальные;
  - определите оптимальный стиль управления (РАЕІ).
4. Разработайте рекомендации по преодолению выявленных проблем.
5. Оформите работу в соответствии с требованиями:

- структура работы: титульный лист, компания, вид деятельности, аналитическая часть, рекомендации;
- работа оформляется в Word;
- приблизительный объем работы 3-4 страницы.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## МАРКЕТИНГ: БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – познакомить слушателей с теоретической и практической базами, концепциями и структурой маркетинга, провести SWOT-анализ организации и анализа взаимосвязи элементов комплекса маркетинга.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций | Знать: базовые понятия, основные концепции, принципы и функции маркетинга; понятие комплекса маркетинга, его элементы, их взаимосвязь; сущность и составляющие модели поведения потребителей (в частности, учитывающие систему потребностей человека); этапы процесса принятия решений о покупке и действия производителя товара на каждом из этих этапов; смысл и критерии сегментирования рынка; понятие целевого сегмента.<br>Уметь: анализировать актуальную информацию о маркетинговых объектах; проводить сегментирование рынка, изучать конкурентов и рассчитывать конкурентоспособность своего продукта; прогнозировать изменения в макросреде и на рынке.<br>Иметь практический опыт: использования в профессиональной деятельности основных принципов и методов планирования и организации маркетинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                                                                                                                | Знать: принципы формирования стратегий изменений; инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения производительности труда; принципы эффективной коммуникации; нормативные и законодательные требования в области управления рисками и способность применять их на практике.<br>Уметь: формулировать, анализировать и оценивать бизнес-коммуникации внутри и вне организации; создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании; проводить всесторонний анализ внутренних и внешних факторов риска с использованием современных методик и инструментов; формировать четкие и обоснованные рекомендации по улучшению системы управления рисками на основе полученных данных; структурировать и представлять результаты оценки рисков в понятной и доступной форме для различных уровней управления организации.<br>Практический опыт: анализ и оценка ключевых показателей эффективности коммуникативных процессов; саморазвитие и формирование эмоционального интеллекта; взаимодействие с органами управления для обеспечения эффективного внедрения рекомендаций и мониторинга их исполнения. |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

## 6 Содержание учебной дисциплины

### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                               | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                           |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Основные концепции и функции маркетинга                                | 2           | 2               | 2                   |    |       |    |    | -                               |
| 2. Социальные основы маркетинга: удовлетворение человеческих потребностей | 8           | 6               | 2                   | 4  |       |    | 2  | -                               |
| 3. Маркетинговая и внутренняя среда компании                              | 2           | 2               |                     | 2  |       |    |    | Выполнение контрольного задания |
| 4. Покупательское поведение потребителей                                  | 4           | 2               |                     | 2  |       |    | 2  | Выполнение контрольного задания |
| 5. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов                         | 6           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 2  | Выполнение контрольного задания |
| 6. Комплекс маркетинга                                                    | 6           | 6               | 2                   | 4  |       |    |    | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                                                  | 14          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 6  | ДЗ                              |
| Итого:                                                                    | 42          | 30              | 8                   | 14 | 2     | 6  | 12 |                                 |

### 6.2 Основные концепции и функции маркетинга

#### Тема 1. Мотивация и регуляция поведения персонала

Рассмотрение основных принципов: постоянное изучение состояния рынка, приспособление к условиям рынка и активное формирование рынка в нужных компании направлениях.

Функции: аналитическая (исследование поведения потребителей, конкурентов, сегментирование), товарная (формирование и управление ассортиментом, конкурентоспособность), ценовая (формирование стратегии и тактики изменения цен, расчет скидок и надбавок к ценам, калькулирование затрат на маркетинг), распределение и стимулирование (организация товародвижения и стимулирование продаж), управленческая (организация, планирование и контроль маркетинга в компании).

Концепции: продуктовая, производственная, сбытовая, маркетинга, социально-этическая, маркетинга взаимодействия.

#### Тема 2. Социальные основы маркетинга: удовлетворение человеческих потребностей

Нужда – потребности – запросы. Три степени удовлетворения потребностей. Система потребностей человека. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу). Современные интерпретации и оспаривание пирамиды Маслоу. Спрос и удовлетворение спроса.

#### Тема 3. Маркетинговая и внутренняя среда компании

Внешняя маркетинговая среда и основные факторы. Внутренняя маркетинговая среда и ее составляющие (элементы). Необходимость анализа внешней и внутренней среды. SWOT анализ как возможный инструмент.



#### **Тема 4. Покупательское поведение потребителей**

Модель поведения потребителя: стимулы, реакция, факторы. Черный ящик покупательского выбора. Типы покупательского поведения потребителя и их характеристика.

#### **Тема 5. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов**

Ключевые понятия сегментирования, применяемые маркетинговые стратегии. Классификация видов сегментирования принципы сегментирования.

#### **Тема 6. Комплекс маркетинга**

Разработка товаров: Понятие товара и ассортимента. Жизненный цикл товара, краткая характеристика стратегий маркетинга на разных этапах жизненного цикла. Уровни товара, его уникальность (как пример, уникальное торговое предложение (УТП). Товар и бренд.

Ценообразование. Факторы и методы ценообразования: Важность ценовых решений, цена и позиционирование. Последовательность формирования цены. “4С” ценообразования. Цели ценовой политики. Виды ценовых стратегий.

Методы распространения товаров (понятие, каналы распределения): Понятие каналов распределения и их виды. Интенсивность распределения. Стратегии – push и pull. Маркетинговые усилия в цепочке распределения товаров.

Продвижение товаров: Процесс коммуникации. Реклама. Стимулирование сбыта. Связи с общественностью. Прямой маркетинг. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций. Возможные подходы к формированию бюджета компании.

### **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

#### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

##### **Нормативно-правовые акты**

##### **Основная литература**

1. Давар, Н. Идеальный маркетинг [Электронный ресурс]: о чем забыли 98% маркетологов / Н. Давар; под ред. Л. Мамедовой; пер. С. А. Филин. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 214 с. – ISBN 978-5-9614-5035-4. – Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443012](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443012)
2. Ким, С. А. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / С. А. Ким. – Москва: Дашков и К, 2019. – 258 с. – ISBN 978-5-394-02014-8. – Режим доступа: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454084](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454084)
3. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. В. Кузина. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 800 с. – (Классический зарубежный учебник). – ISBN 978-5-496-00177-9
4. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я [Электронный ресурс]: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер; под ред. М. Сухановой; пер. Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 211 с. – ISBN 978-5-9614-5016-3. – Режим доступа: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279742](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279742)
5. Манн, И. Б. Прибавить оборотов! 47 маркетинговых способов увеличить продажи — системно, быстро и без бюджета [Электронный ресурс] / И. Б. Манн, А. Ю. Турусина. – Москва: СилаУма-Паблишер, 2019. – 203 с. – ISBN 978-5-906084-07-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=430518>

### **Дополнительная литература**

1. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер; пер. В. Н. Егоров. – Москва: Юнити-Дана, 2019. – 622 с. – ISBN 5-238-00465-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114548>
2. Калужский, М. Л. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для вузов / М. Л. Калужский. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 217 с. – ISBN 978-5-4475-9443-5. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=473029>
3. Мансуров, Р. Е. Технологии маркетинга [Электронный ресурс]: практикум / Р. Е. Мансуров. – Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2019. – 183 с. – ISBN 978-5-9729-0178-4. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=464468>
4. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / Р. Б. Ноздрева. – Москва: Аспект Пресс, 2020. – 448 с. – ISBN 978-5-7567-0829-5. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456634>
5. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 223 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-5894-7. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443488>

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает

определения основных понятий, расчетных формул;

- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса

лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

## Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.
9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.
10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.
11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения

проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

**Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.



## Методика решения кейсов

### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
  - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
  - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
  - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
  - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?
- ### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они

будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов Роль обучающегося:
  - изучить учебную информацию по теме;
  - провести системно — структурированный анализ содержания темы;
  - выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
  - дать обстоятельную характеристику условий задачи;
  - критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
  - выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде — не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных

(всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно

вам известных.

6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступить, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

### **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### 8.1 Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

– во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                | Максимальное количество баллов |
|-----------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания (тема № 3) | 15                             |
| 2. Выполнение контрольного задания (тема № 4) | 15                             |
| 3. Выполнение контрольного задания (тема № 5) | 15                             |
| 4. Выполнение контрольного задания (тема № 5) | 15                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                | <b>60</b>                      |

### КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

#### Контрольное задание по теме № 3

Проведите анализ конкурентоспособности Вашей компании, воспользовавшись следующей таблицей:

| КФУ          | Вес | Компания | Конкурент 1 | ... | Конкурент N |
|--------------|-----|----------|-------------|-----|-------------|
| КФУ 1        |     |          |             |     |             |
| ...          |     |          |             |     |             |
| КФУ N        |     |          |             |     |             |
| Общая оценка |     |          |             |     |             |

После этого проведите анализ SNW (конкурентный профиль компании), воспользовавшись следующей таблицей:

| КФУ   | Сильные стороны (S) | Нейтральные стороны (N) | Слабые стороны (W) |
|-------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| КФУ 1 |                     |                         |                    |
| ...   |                     |                         |                    |
| КФУ N |                     |                         |                    |

По итогам этого анализа, дайте рекомендации по повышению конкурентоспособности компании.

Пояснения:

1. Конкурентов для оценки (конкурентную группу) выберите экспертным способом, не более 5-ти компаний.

2. КФУ так же выберите экспертным способом. Упор больше делайте на маркетинговые КФУ товара.

3. Оценку проводите по 10-ти балльной шкале.

#### Контрольное задание по теме № 4

Проанализируйте предложение своей или какой-либо еще компании с точки зрения мульти атрибутивной модели продукта. Укажите основные атрибуты каждого из уровней, потребности, которые эти атрибуты удовлетворяют и механизм образования ценности для каждого из атрибутов. Для анализа воспользуйтесь такой таблицей:

| Уровень продукта | Атрибуты | Потребности | Механизм образования ценности |
|------------------|----------|-------------|-------------------------------|
| Ядро             |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |
| Ожидаемый        |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |
| Расширенный      |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |
| Потенциальный    |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |
|                  |          |             |                               |

Имейте в виду, что один атрибут может удовлетворять несколько потребностей.

Пояснения:

1. Атрибут – некоторое свойство товара, реальное или мнимое, наличие которого потребитель осознает и использует при выборе. Это свойство должно определенным образом удовлетворять некоторую потребность. Например, мощность пылесоса является атрибутом, относящимся к ядру продукта, и является показателем качества уборки.

2. Механизм образования ценности – способ, с помощью которого атрибут удовлетворяет потребность. Например, мощность влияет на силу всасывания пыли, чем она больше, тем пыли меньше (это не всегда так, но такой механизм образования ценности «сидит» в голове у потребителя).

#### Контрольное задание по теме № 5

Проведите анализ конъюнктуры по методу PEST. Для этого воспользуйтесь следующей таблицей:

| Тенденции | Механизм влияния | Оценка влияния | Прогноз изменения |
|-----------|------------------|----------------|-------------------|
|           |                  |                |                   |
|           |                  |                |                   |
|           |                  |                |                   |



Имейте в виду, что одна и та же тенденция может влиять на компанию как положительно, так и отрицательно. Если это имеет место быть, то нужно описывать оба механизма влияния и давать две оценки.

Для выявления наиболее важных тенденций воспользуйтесь следующим инструментом:

| Степень влияния тенденции |   |   |   |
|---------------------------|---|---|---|
| Прогноз изменения         | 3 | 2 | 1 |
|                           | 2 |   |   |
|                           | 1 |   |   |

Пояснения:

1. Механизм влияния – это то, каким образом тенденция влияет на некоторые показатели компании: долю рынка, объем продаж, валовую и/или чистую прибыль.

2. Оценку влияния лучше проводить по 3-х балльной шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное, 1 – слабое. Знаки «+» и «-» означают позитивное и негативное влияние соответственно.

3. Прогноз можно дать так же с помощью 3-х балльной шкалы: 3 – тенденция усилит свое влияние, 2 – влияние тенденции останется прежним, 1 – влияние тенденции ослабнет.

4. При выявлении наиболее важных тенденций направление их влияния (знак при оценке) можно не принимать во внимание.

#### **Контрольное задание по теме № 6**

- Возьмите какой-нибудь продукт: товар или услугу. Это может быть продукт Вашей компании или произвольный продукт;
- Возьмите продукт конкурирующей компании или другой, аналогичный продукт своей компании или любой другой продукт, похожий по основным свойствам и удовлетворяемым потребностям;
- Обозначьте целевую группу для этого продукта;
- Выделите атрибуты этого продукта;
- Взвесьте атрибуты с помощью метода парных сравнений, имея в виду целевую группу из п. 3;
- Проведите оценку характеристик «своего» продукта по сравнению с «конкурирующим» и рассчитайте отличия по каждому атрибуту;
- Рассчитайте средне взвешенное выражение функционального преимущества продукта над конкурентом-аналогом;
- Предположите цену этих продуктов и рассчитайте ценность «своего» продукта по сравнению с «конкурентом»;
- Результаты занесите в таблицу:

| Атрибуты | Вес | Ваш продукт | Продукт конкурент | Знак | Разница |
|----------|-----|-------------|-------------------|------|---------|
|          |     |             |                   |      |         |
|          |     |             |                   |      |         |
|          |     |             |                   |      |         |
|          |     |             |                   |      |         |

Пояснения:

1. Пусть в качестве базового продукта выступает «конкурент».
2. Если идей по продукту нет совсем, можно воспользоваться Яндекс.Маркет, атрибуты и их значения получить из механизма сравнения продуктов Яндекс.

## 8.2 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

Зачет осуществляется посредством индивидуальной или групповой презентации задания. Слушатель или группа слушателей выбирают наиболее интересный кейс из их практики: ключевой товар ассортиментной группы (или преподаватель раздает карточки с описанием продукта/услуги), после чего слушатели «раскладывают» товар по элементам комплекса маркетинга «4Р» и показывают взаимосвязь (например, как изменение цены сказывается на продвижении). Результаты работы представляются в виде защиты 7-10 минут с обсуждением всей группой.

## 9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – дать слушателям четкое представление об организационном поведении и лидерстве, закономерностях поведения руководителей и подчиненных в системе современных организаций

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей                                                                                                                                                                                                                           | Знать: основные категории и понятия организационного поведения; критерии личностной, групповой и организационной эффективности; стратегии мотивации сотрудников в организации; особенности формирования и развития групп и управления взаимодействием индивидов в них; отличительные особенности управления рабочими группами и командами; основные теории лидерства и навыки современного лидера.<br>Уметь: использовать полученные знания о личностной, групповой и организационной эффективности при решении управленческих задач; воздействовать на групповые процессы в организации для решения профессиональных задач; применять методы анализа и оптимизации основных видов организационного поведения.<br>Иметь практический опыт: выработки стратегии командной работы и на ее основе организации отбора членов команды для достижения поставленной цели. |
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций | Знать: коммуникативные и управленческие процессы внутри организации; разные типы организационной культуры и их взаимосвязь с особенностями сферы деятельности; основные методы внедрения изменений в организации и пути преодоления сопротивления изменениям.<br>Уметь: применять лидерские и коммуникативные навыки в соответствии с бизнес-моделью организации; использовать навыки лидерства в командной работе<br>Иметь практический опыт: руководства проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации.                                                                                                                                                                                                                                            |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение практических заданий.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение практических заданий.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

## **5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

## **6 Содержание учебной дисциплины**

### **6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                          | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                     |
|------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|----------------------------------|
|                                                      |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                  |
| 1. Мотивация и регуляция поведения персонала         | 6           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 2  | Выполнение практического задания |
| 2. Управление эффективностью                         | 8           | 6               | 2                   | 4  |       |    | 2  | Выполнение практического задания |
| 3. Руководство и лидерство                           | 8           | 6               | 2                   | 4  |       |    | 2  | Выполнение практического задания |
| 4. Понятие об организации. Организационная структура | 8           | 6               | 2                   | 4  |       |    | 2  | Выполнение практического задания |
| 5. Процессы в организациях                           | 12          | 8               | 4                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение практического задания |
| Промежуточная аттестация                             | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                               |
| Итого:                                               | 46          | 32              | 12                  | 18 |       | 2  | 14 |                                  |

### **6.2 Содержание тем учебной дисциплины**

#### **Тема 1. Мотивация и регуляция поведения персонала**

Природа человеческой мотивации. Процесс мотивации. Содержание мотивов. Внешняя и внутренняя мотивация. Воспринимаем и оцениваем. Модификация поведения как управленческая задача. Вознаграждение.

#### **Тема 2. Управление эффективностью**

Понятие о группе. Процессы групповой динамики. Групповая сплоченность. Формы совместной деятельности. Команда.

#### **Тема 3. Руководство и лидерство**

О понятиях. Власть. Теории лидерства. Стили лидерства. Наделение властью (делегирование полномочий).

#### **Тема 4. Понятие об организации. Организационная структура**

Организации, принципы построения и функционирования. Жизненный цикл организации.

#### **Тема 5. Процессы в организациях**

Предвидеть, стремиться и достигать. Поведенческий маркетинг. Процесс коммуникаций. Роль коммуникаций в организационной деятельности. Процесс принятия

решения. Характеристики процесса принятия решения. Исполнение решения. Организационная культура. Конфликты. Управление конфликтами. Перемены в организации и управление ими.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство [Электронный ресурс]: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; науч. ред. В. Ионов; ред. М. Савиной; пер. А. Лисицына. – 6-изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-2247-4. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229839>
2. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе [Электронный ресурс] / Д. Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 497 с. – ISBN 978-5-91657-729-7. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220058>
3. Джордж, Дж. М. Организационное поведение: Основы управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; пер. В. Н. Егоров. – Москва: Юнити-Дана, 2019. – 460 с. – ISBN 5-238-00512-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114431>
4. Живица, О. В. Лидерство [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. В. Живица. – Москва: Университет «Синергия», 2021. – 193 с. – (Легкий учебник). – ISBN 978-5-4257-0216-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455425>
5. Згонник, Л. В. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Л. В. Згонник. – Москва: Дашков и К, 2020. – 232 с. – ISBN 978-5-394-01733-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454156>
6. Козлова, А. М. Организационное поведение [Электронный ресурс]: для руководителей / А. М. Козлова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 319 с. – ISBN 978-5-4458-2505-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139768>
7. Лидерство [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 224 с. – (Harvard Business Review 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614- 5583-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=473844>
8. Овсянникова, Е. А. Психология управления [Электронный ресурс]: учебное

пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. – 2-е изд., перераб. – Москва: Флинта, 2021. – 222 с. – ISBN 978-5-9765-2220-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817>

### **Дополнительная литература**

1. Адизес, И. К. Развитие лидеров [Электронный ресурс]: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. – 6-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2021. – 259 с. – ISBN 978-5-9614-5325-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254689>

2. Бауэр, М. Курс на лидерство [Электронный ресурс]: альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр; ред. О. Нижельской, Ю. Быстровой. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 198 с. – ISBN 978-5-9614-5539-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=286196>

3. Бланшар, К. Новый Одноминутный Менеджер [Электронный ресурс] / К. Бланшар, С. Джонсон; пер. с англ. О. Г. Белошеев. – Минск: Попурри, 2020. – 51 с. – ISBN 978-985-15-2580-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429455>

4. Грошев, И. В. Организационная культура [Электронный ресурс]: учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 535 с. – ISBN 978-5-238-02384-7. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433>

5. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства [Электронный ресурс]: развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис; науч. ред. А. Куницын; пер. М. Шалунова. – 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2021. – 276 с. – ISBN 978-5-9614-1483-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254507>

6. Кови, С. Р. Восьмой навык [Электронный ресурс]: от эффективности к величию / С. Р. Кови; ред. С. Анисимова, Н. Лауфер; пер. Ю. Сундстрем. – 5-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2019. – 406 с. – ISBN 978-5-9614-2054-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229854>

7. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / С. Кови; под ред. Р. Пискотиной; пер. П. Самсонов. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5052-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279696>

8. Коттер, Д. Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс]: уроки выдающегося предпринимателя XX века / Д. Коттер; И. Минервина; ред. Е. Харитоновна. – 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2020. – 286 с. – ISBN 978-5-9614-1573-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279695>

9. Максвелл, Д. Прокачай свое лидерство [Электронный ресурс] / Д. Максвелл; пер. с англ. Л. Г. Третьяк. – Минск: Попурри, 2019. – 192 с. – ISBN 978-985-15-3034-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=450612>

### **Интернет ресурсы**

1. Spiral Dynamic® (Спиральная динамика). – Режим доступа : [www.spiraldynamics.org](http://www.spiraldynamics.org)
2. HR-Portal: управление персоналом, оценка, аттестация, кадровое делопроизводство. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;

- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.



## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно

обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми

терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного

задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?



- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора

решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается

собранным как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие

не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп

разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная

доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.

5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относятся: написание эссе, деловая игра.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение практического задания к теме № 1 | 10                             |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 2. Выполнение практического задания к теме № 2 | 10        |
| 3. Выполнение практического задания к теме № 3 | 10        |
| 4. Выполнение практического задания к теме № 4 | 15        |
| 5. Выполнение практического задания к теме № 5 | 15        |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b> |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Практическое задание к теме № 1

Вам предлагается ряд положений. Если вы с данным положением согласны, то обведите «да», если не согласны, то обведите «нет»

|     |                                                                                                      |    |     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|
| 1.  | Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета                                    | Да | Нет |
| 2.  | Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл                                        | Да | Нет |
| 3.  | Для меня в любом деле важно его исполнение, а не конечный результат                                  | Да | Нет |
| 4.  | Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими       | Да | Нет |
| 5.  | По моему мнению, большинство людей живут дальними целями, а не близкими                              | Да | Нет |
| 6.  | В жизни у меня было больше успехов, чем неудач                                                       | Да | Нет |
| 7.  | Эмоциональные люди мне нравятся больше чем деятельные                                                | Да | Нет |
| 8.  | Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы                             | Да | Нет |
| 9.  | Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности                                | Да | Нет |
| 10. | Мои близкие считают меня ленивым человеком                                                           | Да | Нет |
| 11. | Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам                                  | Да | Нет |
| 12. | Мои родители слишком строго контролируют меня                                                        | Да | Нет |
| 13. | Терпения во мне больше, чем способностей                                                             | Да | Нет |
| 14. | Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений            | Да | Нет |
| 15. | Думаю, что я уверенный в себе человек                                                                | Да | Нет |
| 16. | Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу                                         | Да | Нет |
| 17. | Я не усердный человек                                                                                | Да | Нет |
| 18. | Когда все идет гладко, моя энергия усиливается                                                       | Да | Нет |
| 19. | Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях | Да | Нет |
| 20. | Мои близкие обычно не разделяют моих планов                                                          | Да | Нет |
| 21. | Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников                                          | Да | Нет |
| 22. | Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей                                       | Да | Нет |
| 23. | Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел                                              | Да | Нет |

### Обработка результатов:

За ответы «да» по вопросам – 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23 и за ответы «нет» по вопросам – 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20 – ставится один балл.

Потребность в достижениях равна сумме полученных баллов. Она может располагаться в диапазоне от 0 до 23.

### Выводы:

Чем больше баллов вы набираете, тем в большей степени у вас выражена потребность в достижениях. Сравните показатели, которые получились у вас и ваших



товарищей.

## Практическое задание к теме № 2

Данное упражнение позволит вам проанализировать свое поведение с точки зрения того, насколько успешно вы можете работать в команде. По каждой паре перечисленных в таблице характеристик поставьте «галочку» в том столбце, заголовок которого точнее всего описывает ваше поведение в каких-либо группах.

Очень похоже на меня -1 Немного похоже на меня –2 Не знаю – 3

| Характеристика                                                 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | Характеристика                                                         |
|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------|
| Способен изменить свои взгляды и идеи                          |   |   |   |   |   | Неспособен изменить свои взгляды и идеи                                |
| Восприимчив к новым идеям                                      |   |   |   |   |   | Не приемлю новых идей                                                  |
| Прислушиваюсь к мнению окружающих                              |   |   |   |   |   | Не прислушиваюсь к мнению окружающих                                   |
| Доверяю окружающим                                             |   |   |   |   |   | Не доверяю окружающим                                                  |
| Охотно участвую в обсуждениях                                  |   |   |   |   |   | Уклоняюсь от участия в обсуждениях                                     |
| Интересуюсь делами окружающих                                  |   |   |   |   |   | Не интересуюсь делами окружающих                                       |
| Серьезно отношусь к своим рабочим обязанностям                 |   |   |   |   |   | Несерьезно отношусь к своим рабочим обязанностям                       |
| Готов делиться полномочиями с другими членами группы           |   |   |   |   |   | Стремлюсь к максимальному контролю над группой                         |
| Побуждаю членов группы к активному участию в совместной работе |   |   |   |   |   | Полагаюсь на то, что сотрудники будут участвовать в работе группы сами |
| Ставлю интересы группы выше своих, личных                      |   |   |   |   |   | Ставлю свои интересы выше интересов группы                             |

Если вы ответили «очень похоже на меня» или «немного похоже на меня» на более чем половину утверждений из левой колонки, то, по всей вероятности, вы будете эффективно работать в команде.

Постарайтесь глубже проанализировать свои способности к работе в команде, ответив на нижеследующие вопросы:

- Согласуются ли вопросы, приведенные в этом тексте, с вашей концепцией эффективного члена команды? Почему да или нет?
- Основываясь на своих ответах, попробуйте определить, каковы ваши сильные стороны как члена команды? А слабые стороны?
- Как бы вы оценили свою способность работать в команде на основе полученных ответов?

## Практическое задание к теме № 3

Вам предлагается 50 высказываний, на которые нужно дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Если вы сомневаетесь, выберите вариант, к которому вы больше склоняетесь.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания?

а) да б) нет

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да б) нет

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да б) нет

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

а) да б) нет

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?

а) да б) нет

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да б) нет

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть» результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

а) да б) нет

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность?

а) да б) нет

9. Теряете ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да б) нет

10. Доставляете ли вы удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да б) нет

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.д.) такое место, которое позволило бы вам в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да б) нет

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное впечатление?

а) да б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да б) нет

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да б) нет

15. Случалось ли, вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да б) нет

16. Если то, что вы наметили, не дело ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца

17. Какое из двух мнений вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми

б) с независимыми и самостоятельными людьми

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да б) нет

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкиваетесь с властью вашего отца?

а) да б) нет

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других

23. Если такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да б) нет

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да б) нет

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да б) нет

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек

- б) тот, у кого самый сильный характер
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да б) нет
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, кто решает все сам
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный
- б) авторитарный
31. Часто ли вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да б) нет
32. Какой из следующих «портретов» больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?
- а) промолчите
- б) будете отстаивать свое мнение
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да б) нет
36. Что бы вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека
- б) работать самостоятельно, без руководителя
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
- а) согласен

б) не согласен

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) опускаете руки

б) появляется сильное желание их преодолеть

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да б) нет

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да б) нет

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать вашу организацию?

а) введу нужные изменения немедленно

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того, чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да б) нет

47. Кем бы вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем

48. Какую музыку вам приятнее слушать

а) могучую и торжественную

б) тихую и лирическую

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да б) нет

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, вы получите один балл, в другом случае – 0 баллов.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Если сумма баллов оказалась меньше 25 баллов, то качества лидера у вас выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то вы как лидер, склонны к диктату и авторитаризму.

Подумайте над полученными данными. Чего вам как лидеру не хватает? Над чем следует работать?

#### Практическое задание к теме № 4

По каждому приведенному ниже утверждению выберете вариант ответа (в целом согласитесь или не согласитесь), который точнее отражает ваше мнение.

| Утверждение                                                                                                                                                                                | В целом согласен | В целом НЕ согласен |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|
| 1. Высоко ценю стабильность в работе                                                                                                                                                       |                  |                     |
| 2. Предпочитаю работать в организации, в которой все предсказуемо                                                                                                                          |                  |                     |
| 3. Лучшей работой для меня была та, где будущее неопределенно                                                                                                                              |                  |                     |
| 4. Хотел бы работать в каком-либо государственном органе                                                                                                                                   |                  |                     |
| 5. Любые правила, политика и процедуры меня раздражают                                                                                                                                     |                  |                     |
| 6. Хотел бы работать в компании со штатом в 85 тысяч служащих и офисами по всей стране                                                                                                     |                  |                     |
| 7. Собственный бизнес рискованнее, чем мне хотелось бы                                                                                                                                     |                  |                     |
| 8. Перед поступлением на работу я стараюсь получить точную информацию о своих будущих должностных обязанностях                                                                             |                  |                     |
| 9. Предпочел бы статус «свободного художника» работе клерка                                                                                                                                |                  |                     |
| 10. При назначении зарплаты и продвижении по службе необходимо учитывать не только качество работы, но и стаж                                                                              |                  |                     |
| 11. Испытывал бы чувство гордости, работая в самой большой и преуспевающей компании в той или иной отрасли                                                                                 |                  |                     |
| 12. Имея возможность выбора, я предпочел бы получать меньше, работая в должности вице-президента небольшой фирмы, чем получать больше, работая зам. руководителя отдела в большой компании |                  |                     |
| 13. Расценил бы ношение значка служащего с номером как деградацию                                                                                                                          |                  |                     |
| 14. Места парковки автомобилей на стоянке компании должны                                                                                                                                  |                  |                     |

|                                                                                                                                                    |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| распределятся с учетом должности работников                                                                                                        |  |  |
| 15. Если бухгалтер работает в крупной организации, он не может быть хорошим профессионалом                                                         |  |  |
| 16. Перед поступлением на работу (при возможности выбора) я хотел бы убедиться, что компания предлагает хорошую социальную и медицинскую страховку |  |  |
| 17. С моей точки зрения, ни одна компания не сможет добиться успеха, если не разработает и не введет в действие четкого кодекса правил и процедур  |  |  |
| 18. Нормированные рабочие часы и отпуск для меня важнее, чем «острые ощущения», которые получает «свободный художник»                              |  |  |
| 19. Уважение к человеку определяется тем, какую должность он занимает                                                                              |  |  |
| 20. Правила придуманы, чтобы их нарушать                                                                                                           |  |  |

Подсчитайте сумму баллов, присвоив себе один балл за ответ, соответствующий нижеследующему ключу.

1а, 2а, 3б, 4а, 5б, 6а, 7а, 8а, 9б, 10а, 11а, 12б, 13б, 14а, 15б, 16а, 17а, 18а, 19а, 20б.

Если в результате вы набрали больше 15 баллов, значит, вы будете отлично чувствовать себя, работая в организации бюрократического типа. Если же вы набрали меньше 5 баллов, то в бюрократической компании, особенно очень большой, вам работать не стоит.

Подумайте о том, какие результаты получились у ваших товарищей. Ваши показатели – это средний результат? Если вы так не считаете, то в чем отличие?

### Практическое задание к теме № 5

Возьмите любую организацию, которую вы хорошо знаете.

Укажите, насколько вы согласны с нижеследующими утверждениями, применительно к данной организации.

|                                                                                                                                                                                  | Полностью не согласен |   | Полностью согласен |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|--------------------|
| 1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели.                                                                                  | 1 2                   | 3 | 4 5                |
| 2 Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации.                                                                                                    | 1 2                   | 3 | 4 5                |
| 3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями.                                                                                                     | 1 2                   | 3 | 4 5                |
| 4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству.                                                                            | 1 2                   | 3 | 4 5                |
| 5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы.                                                                               | 1 2                   | 3 | 4 5                |
| 6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных.                                                                                                                   | 1 2                   | 3 | 4 5                |
| 7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании. | 1 2                   | 3 | 4 5                |
| 8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании, они имеют                                                                              | 1 2                   | 3 | 4 5                |

|                                                                                                                              |     |   |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|-----|
| возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме.                                                      |     |   |     |
| 9. Критерий перехода сотрудников на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства. | 1 2 | 3 | 4 5 |
| 10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся среде.        | 1 2 | 3 | 4 5 |
| 11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды.                               | 1 2 | 3 | 4 5 |
| 12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании.                                                                       | 1 2 | 3 | 4 5 |
| 13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании.                     | 1 2 | 3 | 4 5 |

Подсчитайте общую сумму баллов.

Сумма баллов в 52 и выше означает, что в данной организации сильная и устойчивая организационная культура.

Если ваша оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, организация характеризуется средней по силе и устойчивости организационной культурой.

Если организация набрала 25 баллов, ее культура не способствует адаптации к окружающей среде, она очень слаба и, скорее всего, не соответствует потребностям ее членов.

Подумайте о положительных и отрицательных последствиях сильной организационной культуры. Означает ли сильная организационная культура подавление сотрудников, делает ли она их похожим друг на друга?

## 8.2 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### Задание для зачета

На примере собственной компании (или подразделения, которым вы управляете):

1. Определить факторы, оказывающие влияние на эффективность работы сотрудников на данном этапе развития организации;
2. Определить, как каждый фактор способствует и/или препятствует эффективности ваших сотрудников;



3. Обозначить проблемы, связанные с факторами эффективности;
4. Разработать рекомендации по преодолению проблем.

Критерии оценки:

- обозначены 5-7 факторов эффективности (10 баллов);
- выделены факторы, которые оказывают влияние на эффективность работы сотрудников на данном этапе развития организации (не менее 3) (10 баллов);
- обозначены проблемы, связанные с факторами эффективности (10 баллов);
- предложены рекомендации по преодолению проблем (10 баллов).

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## HR-СТРАТЕГИИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей теоретических и прикладных профессиональных знаний в области стратегического кадрового менеджмента современной организации, а также приобретение навыков применения различных методик стратегического управления кадрами на практике.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                          | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей                                                                                                                       | Знать: сущность и задачи стратегического управления персоналом; основные теории в области стратегического управления человеческими ресурсами; особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от различных факторов, стратегии развития организации, ее этапа жизненного цикла, ее кадровой политики, миссии философии деятельности; технологии стратегического управления человеческими ресурсами, включая оценку потребности в персонале, отбор, наем, увольнение, передвижение, аттестацию, развитие, мотивацию человеческих ресурсов.<br>Уметь: применять методики стратегического управления человеческими ресурсами, позволяющие повысить эффективность работы организации; применять методики расчета различных показателей, включая численность персонала, эффективность мероприятий по развитию человеческих ресурсов, эффективность проектов по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами; анализировать информацию в сфере стратегического управления персоналом.<br>Иметь практический опыт: реализации стратегических управленческих решений по организации деятельности персонала, созданию комфортных условий его труда, реализации технологии управления персоналом. |
| ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды | Знать: место системы стратегического управления персоналом в общей системе стратегического управления организацией; особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от различных факторов, в частности: стратегии развития организации, ее этапа жизненного цикла, ее кадровой политики, миссии философии деятельности и др.<br>Уметь: выявлять проблемы в области стратегического управления персоналом при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать их ожидаемые результаты; применять методики стратегического управления человеческими ресурсами, позволяющие повысить эффективность работы организации.<br>Иметь практический опыт: применения конкретных методик и техник стратегического управления персоналом организации, его диагностики, планирования и развития                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: написание докладов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – написание докладов.

Промежуточная аттестация – экзамен.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                                                                      | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|-------------------|
|                                                                                                                  |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                   |
| 1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии кадрового менеджмента                           | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                   |
| 2. Особенности кадровой стратегии в зависимости от базовой стратегии организации                                 | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                   |
| 3. Особенности кадровой стратегии в зависимости конкурентной стратегии организации                               | 6           | 6               | 2                   | 4  |       |    |    |                   |
| 4. Особенности кадровой стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла организации                           | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Написание доклада |
| 5. Особенности кадровой стратегии в зависимости от кадровой политики, миссии и философии менеджмента организации | 12          | 8               | 4                   | 4  |       |    | 4  | Написание доклада |
| Промежуточная аттестация                                                                                         | 12          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 4  | Эк                |
| Итого:                                                                                                           | 48          | 36              | 12                  | 16 | 2     | 6  | 12 |                   |

#### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

##### Тема 1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии кадрового менеджмента

Содержание понятия «кадровая политика». Задачи и принципы кадровой политики. Характеристика направлений кадровой политики организации. Классификация кадровой политики. Факторы, влияющие на выбор кадровой политики и стратегии. Цель и задачи стратегии кадрового менеджмента. Элементы стратегии кадрового менеджмента. Этапы

формирования стратегии кадрового менеджмента. Управление разработкой кадровой стратегии.

## **Тема 2. Особенности кадровой стратегии в зависимости от базовой стратегии организации**

Особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от базовой стратегии развития организации. Стратегии управления персоналом в зависимости от бизнес-стратегии организации (Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов). Стратегии управления персоналом в зависимости от типа организационных стратегий (Р. Майлс и С. Сноу, И.Б. Гурков). Стратегии управления персоналом в зависимости от типа экономических стратегий предприятий (А. Московская).

## **Тема 3. Особенности кадровой стратегии в зависимости от конкурентной стратегии организации**

Стратегии конкуренции М.Портера. Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от стратегии конкуренции. Типы позиционирования бизнеса (И.Б. Гурков).

## **Тема 4. Особенности кадровой стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла организации**

Особенности отраслей на различных стадиях жизненного цикла. Особенности деятельности организаций на различных стадиях жизненного цикла. Влияние стадии жизненного цикла организации на стратегию кадрового менеджмента.

## **Тема 5. Особенности кадровой стратегии в зависимости от кадровой политики, миссии и философии менеджмента организации**

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики, по уровням планирования (Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л.). Типы социально-кадровой политики (И.Б.Гурков). Характеристика стратегий кадрового менеджмента в зависимости от типа социальнокадровой политики (И.Б.Гурков). Понятия «миссия организации» и «философия менеджмента». Особенности политики управления персоналом в зависимости от компонентов миссии. Стратегия кадрового менеджмента в зависимости от ориентации миссии организации. Стратегии управления персоналом в зависимости от философии менеджмента: тэйлоровская, интегрированная и японская. Стратегии кадрового менеджмента в зависимости от специфических факторов.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

## Основная литература

1. Красина, Ф. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Ф. А. Красина ; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : Эль Контент, 2021. – 158 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480534>
2. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро ; Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 122 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045>
3. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>
4. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учебно-методическое пособие : [16+] / О. В. Маркова, А. Б. Конобеева, С. А. Карташов [и др.]. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 200 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690377>
5. Сафонова, Л. А. HR-менеджмент : учебное пособие : [16+] / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смоловик. – Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2021. – 115 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=694781>

## Дополнительная литература

1. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова ; Российский государственный гуманитарный университет. – Москва : Проспект, 2021. – 160 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494464>
2. Архипова, Н. И. Основы управления персоналом: краткий курс для бакалавров : учебное пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва : Проспект, 2020. – 229 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443666>
3. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров : учебное пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова ; Российский государственный

гуманитарный университет. – Москва : Проспект, 2021. – 213 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443669>

4. Таран, О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала: лайфхаки для руководителей и HR : практическое пособие : [16+] / О. Таран. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 192 с. : ил., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444224>

5. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: повышение эффективности и снижение затрат : практическое пособие : [16+] / С. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 129 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279762>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков

использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых



будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5. Определите метод решения задания, составьте план решения.

6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.

7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.

9. Проверьте правильность решения задания.

10. Произведите оценку реальности полученного решения.

11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.

2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.

4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.

5. Реализация гипотезы.

6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить

самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную

эффективность.

### Методика решения кейсов

#### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в

отношении того, что должно произойти;

– если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

– просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

– если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

– после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

– структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

– определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

– рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

– выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката,

расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение



— до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать

встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будут просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области

наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относятся: написание докладов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

– во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                   | Максимальное количество баллов |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Написание доклада по теме № 4 | 30                             |
| 2. Написание доклада по теме № 5 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>   | <b>60</b>                      |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Темы докладов

1. Эволюция теоретических взглядов на сущность, задачи и методику управление человеческими ресурсами.
2. Исторический анализ изменения представления о роли кадра, персонала и человеческих ресурсов в деятельности организации.
3. Экономическая концепция управления человеческими ресурсами.
4. Административно-организационная концепция управления человеческими ресурсами.
5. Методы прогнозирования и планирования численности и структуры человеческих ресурсов.
6. Методика и организация неформального консультирования и оценки человеческих ресурсов.
7. Нормирование и учет человеческих ресурсов в контексте стратегического управления.
8. Маркетинг человеческих ресурсов в контексте стратегического управления.
9. Стратегические аспекты управления подбором и наймом персонала.
10. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов на должность.
11. Стратегия кадрового менеджмента в системе стратегического управления организацией.
12. Роль кадровой службы в формировании и реализации стратегии кадрового менеджмента.
13. Особенности реализации стратегии кадрового менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации.
14. Специфика стратегического управления персоналом в организациях эдхократического типа.
15. Специфика стратегического управления персоналом в организациях

партисипативного типа.

16. Развитие персонала организации как элемент стратегии кадрового менеджмента.

17. Мотивация персонала организации как элемент стратегии кадрового менеджмента.

18. Разработка стратегии кадрового менеджмента для организации, реализующей стратегию лидерства в издержках.

19. Разработка стратегии кадрового менеджмента для организации, реализующей стратегию дифференциации.

20. Разработка стратегии кадрового менеджмента для организации, реализующей стратегию диверсификации.

21. Разработка стратегии кадрового менеджмента для корпорации.

22. Разработка стратегии кадрового менеджмента для малого предприятия.

23. Влияние отраслевой специфики организации на стратегию кадрового менеджмента.

24. Управление использованием трудового потенциала организации.

25. Разделение и кооперация труда как методы стратегического управления потенциалом человеческих ресурсов.

26. Социальная адаптация человеческих ресурсов, как метод стратегического управления.

27. Методы оценки эффективности человеческих ресурсов.

28. Стратегия управления карьерой работников.

29. Стратегическое управление использованием и высвобождением работников.

30. Основные функции и направления деятельности службы управления человеческими ресурсами.

31. Нормативно-методическое обеспечение стратегического управления человеческими ресурсами.

32. Оценка эффективности руководства процессом стратегического управления человеческими ресурсами.

33. Сущность и методика формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами.

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.



Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА**

- Связь кадрового и стратегического менеджмента.
- Предпосылки, обосновывающие необходимость стратегического управления персоналом.
- Ученые-специалисты в сфере стратегического кадрового менеджмента.
- Содержание понятия «кадровая политика».
- Задачи и принципы кадровой политики.
- Характеристика направлений кадровой политики организации.
- Классификация кадровой политики.
- Внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на кадровую политику.
- Содержание понятия «кадровая стратегия».
- Концепции стратегического управления персоналом.
- Базовые стратегии развития организации.
- Особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от базовой стратегии развития организации.
- Стратегии управление персоналом в зависимости от бизнес-стратегии организации (Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов).
- Стратегии управление персоналом в зависимости типа организационных стратегий (Р. Майлс и С. Сноу).
- Стратегии управление персоналом в зависимости типа организационных стратегий (И.Б. Гурков).
- Стратегии управление персоналом в зависимости типа экономических стратегий предприятий (А. Московская).
- Стратегии конкуренции М.Портера.
- Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от стратегии конкуренции.
- Типы позиционирования бизнеса (И.Б. Гурков).
- Особенности отраслей на различных стадиях жизненного цикла.
- Особенности деятельности организаций на различных стадиях жизненного цикла.

- Влияние стадии жизненного цикла организации на стратегию кадрового менеджмента.
- Виды кадровой политики.
- Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики, по уровням планирования (Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л.).
- Типы социально-кадровой политики (И.Б.Гурков).
- Характеристика стратегий кадрового менеджмента в зависимости от типа социальнокадровой политики (И.Б.Гурков).
- Понятие «миссия организации».
- Особенности политики управления персоналом в зависимости от компонентов миссии.
- Стейкхолдеры (клиенты) миссии.
- Стратегия кадрового менеджмента в зависимости от ориентации миссии организации.
- Понятие «философия менеджмента».
- Стратегии управления персоналом в зависимости от философии менеджмента: тэйлоровская, интегрированная и японская.
- Главные факторы, которые определяют выбор той или иной стратегии.
- Стратегия расчета на собственные силы.
- Стратегия получения уже подготовленных специалистов.
- Стратегия отбора небольшого числа специалистов с высокой квалификацией.
- Стратегия отбора специалистов со средним уровнем компетенции, но в количестве, необходимом для выполнения поставленных задач.
- Стратегия индивидуальной и независимой работы.
- Стратегия командной работы.
- Стратегия управления персонала, формирующая определенный тип организационной культуры.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – познакомить слушателей с понятием конфликта, его природы, структуры и динамики, с проявлениями конфликтов в сфере межличностного, группового и межгруппового взаимодействия, а также с понятием переговоров и основными способами организации переговорного процесса.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                          | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей                                                                                                                       | Знать: основные понятия, используемые в рамках деловых коммуникаций и переговоров; основные проблемы в управлении конфликтами как части коммуникационного процесса и организации переговорного процесса; способы подготовки и настройки к переговорам и их оптимальному завершению.<br>Уметь: выделять нарушения норм ведения переговоров (манипуляций, фальсификаций и т.д.); анализировать причины и последствия конфликтов; анализировать стратегии конфликтов и модели переговоров.<br>Иметь практический опыт: проведения переговоров и применения полученных знаний для саморазвития и дальнейшего профессионального роста управленца. |
| ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды | Знать: суть междисциплинарного исследования переговоров и значение теоретического анализа для практики организации переговорного процесса и повышения эффективности принятия решений.<br>Уметь: оценивать свои сильные и слабые стороны как переговорщика; анализировать основные этапы переговорного процесса.<br>Иметь практический опыт: проведения переговоров и применения полученных знаний для саморазвития и дальнейшего профессионального роста управленца.                                                                                                                                                                         |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: написание эссе и реферата.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – написание эссе и реферата.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

## 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

## 6 Содержание учебной дисциплины

### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                                                | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |      |    |    | Форма ТК, ПА                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|------|----|----|----------------------------------|
|                                                                                            |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс | ПА | СР |                                  |
| 1. Основные принципы деловых коммуникаций. Вербальные и невербальные средства коммуникаций | 2           | 2               | 2                   |    |      |    |    |                                  |
| 2. Конфликты как часть коммуникационного процесса.                                         | 2           | 2               |                     | 2  |      |    |    |                                  |
| 3. Переговоры как способ делового взаимодействия                                           | 4           | 2               | 2                   |    |      |    | 2  |                                  |
| 4. Типологии переговоров. Стадии переговорного процесса                                    | 2           | 2               |                     | 2  |      |    |    |                                  |
| 5. Переговоры как современное средство решения проблем                                     | 4           | 2               |                     | 2  |      |    | 2  | Написание реферата               |
| 6. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры                               | 6           | 4               | 2                   | 2  |      |    | 2  | Выполнение практического задания |
| 7. Психологические приемы повышения эффективности переговоров                              | 4           | 2               |                     | 2  |      |    | 2  |                                  |
| Промежуточная аттестация                                                                   | 2           | 2               |                     |    |      | 2  |    | ДЗ                               |
| Итого:                                                                                     | 26          | 18              | 6                   | 10 |      | 2  | 8  |                                  |

### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

#### Тема 1. Основные принципы деловых коммуникаций. Вербальные и невербальные средства коммуникаций

Специфика делового общения. Вербальные средства общения. Виды речевой деятельности: говорение, слушание, письмо, чтение. Невербальные средства общения. Кинесические средства: мимика, поза, место, взгляд, походка. Такесические средства: статус партнеров, возраст, пол, степень знакомства.

#### Тема 2. Конфликты как часть коммуникационного процесса

Факторы, способствующие выравниванию напряжения. Методика конструктивного спора, стиль спора. Методика конструктивного спора, результат спора. Коммуникация как

источник конфликта. Факторы, способствующие возникновению напряжения в разговоре. Деструктивные характеристики ведения спора. Деструктивные результаты спора. Коммуникационные техники, способствующие возникновению конфликтов.

### **Тема 3. Переговоры как способ делового взаимодействия**

Экономические и социально-политические предпосылки роли переговоров как способа разрешения конфликтов в современной жизни. Принципы общественной жизни, которые лежат в основе практики переговоров. Функции переговоров в общественно-политической жизни, сфере управления и бизнеса, быденной жизни.

Актуальность проблематики переговоров в повышении эффективности управленческой деятельности. История развития термина «переговоры». Отношение к переговорам в различные периоды истории. Современные представления о переговорах, нормах и этике их ведения в общественно-политической и деловой жизни. Сравнение этики деловых и личных переговоров. Междисциплинарный характер проблематики переговоров. Роль психологических аспектов исследования переговоров для представителей управления и бизнеса. Переговоры как средство разрешения конфликтной ситуации. Специфика ведения переговоров в зависимости от стадии развития конфликтов.

Проблема поиска оптимального способа взаимодействия при организации переговоров. Стратегии общения как способ изучения конфликтной ситуации и выработки верного подхода для ее разрешения. Основные элементы стратегии: проблема, цель, метод, результат. Разработка стратегии общения в конфликтных ситуациях в зависимости от ведущих факторов и стадий конфликта.

### **Тема 4. Типологии переговоров**

Значение разработки типологий для оптимизации переговорного процесса. Проблема идентификации переговоров. Консультации, дискуссии, договоренности в структуре переговорного процесса.

Примеры критериев выделения типов переговоров в зависимости от поведения сторон, способа разрешения конфликтной ситуации, распределения выигрыша, материальных и психологических последствий конфликта (Р. Фишер, У. Юри).

Критерии выделения различных типов переговоров. Основные факторы выделения типов переговоров по Л. Белланже: представления о ситуации, ставки участников, восприятие друг друга, качество коммуникации. Возможности применения этой типологии для описания и анализа реальных переговоров, предвосхищения их результата, выработки рекомендаций для их корректировки. Сопоставление реальных и предполагаемых ситуаций в ходе переговорного процесса в практике управленцев.

Переговоры в ситуациях нарушений одной из сторон принятых правил и норм ведения переговоров: манипуляции, фальсификации, мошенничество и т.п. (Л. Белланже, Дж. Росс).

Типы переговоров в зависимости от поведения сторон и результата. Проблема оценки результатов и эффективности переговоров в зависимости от предполагаемого и реального типа переговоров.

Основные стадии деловых переговоров: вступление, изложение информации, аргументация, нейтрализация возражений и замечаний, подведение итогов, принятие решения.

### **Тема 5. Переговоры как современное средство решения проблем**

Решение проблем и принятие решений в переговорах в различных областях общественной, экономической и политической жизни. Анализ переговоров в ситуациях принятия различных типов управленческих решений: стратегических, тактических, оперативных. Проблемы переговоров в отношении смысловых решений.

Особенности ведения переговоров в зависимости от количества участников. Психологические факторы повышения эффективности групповых решений в ходе переговоров. Способы анализа особенностей группы и эффективности ее работы, условия применения групповых решений, роль организации переговорного процесса для повышения эффективности решений.

Возможности учета в прогнозах и принятии решений основных типов эвристик в условиях неопределенности (Д. Канеман, А. Тверски). Систематические ошибки в прогнозе решений и возможности их учета в ходе переговоров.

### **Тема 6. Технологии конструктивных переговоров. Деловые переговоры**

Различие конструктивных и неконструктивных переговоров. Проблема преодоления сложившихся противоречий и настройки сторон на конструктивное развитие переговорного процесса. Факторы, препятствующие эффективному завершению переговоров. Типичные неконструктивные установки в конфликте.

Технологии конструктивных переговоров. Модель переговоров Р. Фишера, У. Юрии. Понятие эффективной стратегии переговоров как стратегии согласия, поиска и приумножения общих интересов и умения их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. Анализ основных компонентов этой модели. Возможности применения технологии конструктивных переговоров для анализа результативности переговоров. Ограничения модели, анализ ошибок в повседневных переговорах.

Основные положения психометодологической модели конструктивных переговоров Л. Белланже. Специфика и эффективность данной модели для всех сторон переговорного процесса.

Ключевые положения техники ведения переговоров в стиле Д. Трампа. Компромисс и творчество, доверие и взаимопонимание в переговорном процессе. Стратегии конкретных ситуаций в зависимости от участников и условий переговоров.

Технологии успешных переговоров (Д. Томас, Р. Фише, У. Юри). Возможности взаимовыгодного сотрудничества и развитие деловых отношений. Практики ведения переговоров в зависимости от типа компаний и места в статусно-ролевых отношениях. Руководство командами при проведении переговоров, улаживание конфликтов в деловой сфере (П. Стил, Т. Бизор).

Возможности применения моделей переговоров в практике госуправления. Деловые переговоры, этика делового общения и поведения государственных служащих. Специфика проявления делового этикета в различных социокультурных условиях. Организация деловых переговоров. Организация взаимодействия и обратной связи. Проблема оценки эффективности переговоров.

#### **Тема 7. Психологические приемы повышения эффективности переговоров**

Подготовка к переговорам: работа с информацией, взвешивание сил, настройка на результат. Правила подготовки и ведения переговоров. Развитие навыков активного слушания, самоконтроля, рационализации стрессов.

Анализ наиболее типичных установок, которые мешают ведению переговоров. Распознавание психологического состояния, в котором находятся партнеры по переговорам. Особенности вербальной и невербальной коммуникации в ходе переговоров. Способы самоконтроля в ситуации переговоров.

Факторы, способствующие улучшению переговорного процесса. Психологические факторы поведения индивида в группе (Э. Берн). Приемы повышения полноты и достоверности информации, получаемой в процессе переговоров. Особенности ведения трудных переговоров: в сложных ситуациях и с непростыми людьми. Тактические приемы повышения своей силы на переговорах.



## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Скибицкий, Э. Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности : учебное пособие : [16+] / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576528>

2 Ветрова, Е. А. Трудовая конфликтология : учебно-методическое пособие : [16+] / Е. А. Ветрова, Е. Е. Кабанова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 188 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id>

3 Магомедова, П. К. Конфликтология : учебное пособие : [16+] / П. К. Магомедова, Р. Р. Алиева, Ш. И. Булуева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Дагестанский государственный педагогический университет, Чеченский государственный университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 381 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570428>

4 Хазагеров, Г. Г. Убеждающая речь : учебное пособие : [16+] / Г. Г. Хазагеров ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2020. – 70 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241099>

5 Истратова, О. Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия : учебное пособие / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 192 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561043>

#### **Дополнительная литература**

1. Куликова, Э. Г. Коммуникативные стратегии академического и профессионального взаимодействия : учебник : [16+] / Э. Г. Куликова, М. Е. Локтева ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. – 483 с. – Режим доступа: по

подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=694663>

2. Абдрахманова, З. Р. Психология менеджмента и бизнеса : учебное пособие : [16+] / З. Р. Абдрахманова ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 236 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439109>

3. Переговоры : практическое пособие : [16+] / пер. с англ. . – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 200 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598088>

4. Валеева, Н. Ш. Основы психологии управления : учебное пособие : [16+] / Н. Ш. Валеева, И. Н. Пугин ; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно- исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2021. – 183 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258744>

5. Кузьминова, И. А. Реализация коммуникативных целей в процессе изучения теоретических основ делового общения : учебное пособие : [16+] / И. А. Кузьминова, С. А. Круглова, И. В. Щербакова ; науч. Ред. О. А. Фомина. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 96 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=694792>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением

доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания,

сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые

слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения.

Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.



Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой

необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

5. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
6. Объяснить ситуацию.
7. Оценить уже принятые меры.
8. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка

проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше

пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом



случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать

примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относятся: написание реферата и выполнение практического задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Написание реферата                          | 30                             |
| 2. Выполнение практического задания по теме №6 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Тематика эссе и рефератов**

1. Конфликты: понятие, свойства, динамика, функции.
2. Внешняя среда организации как фактор конфликтной ситуации.
3. Личностные факторы конфликтов
4. Организационно-управленческие факторы конфликтов.
5. Методы и технологии управления конфликтами.
6. Факторы управления конфликтами.
7. Переговоры, как средство разрешения конфликтов.
8. Переговоры как решение проблем.
9. Роль личности руководителя в предупреждении и разрешении конфликтов в организации.
10. Конструктивные переговоры.

### **Практическое задание по теме № 6**

Определите для каждой манипуляции: 1) мишень, по которой бьет манипулятор, 2) пути защиты от манипуляции и 3) профилактика (что сделать, чтобы данная ситуация не повторилась вновь).

Ситуация 1. Обсуждение деятельности предыдущего руководителя в присутствии действующего начальника. В вашем присутствии совершенно непосредственно и ненавязчиво заводится разговор о прежнем руководстве. Его хвалят за его отношение к

персоналу, особенности делегирования и оценки работы и т.д. Особое внимание уделяется тем моментам, которые вы хотите изменить в системе управления.

Ситуация 2. В разговоре с вами ваш коллега всеми способами игнорирует вас. Он молчит, когда вы задаете ему вопросы, он делает вид, что вас не слышит и вас для него не существует. Разновидностью данного приема является манипуляция

«Угрюмый человек». Стоит сказать такому человеку что-то не то, и он в ответ замолкает и всем своим видом показывает, что он обижен. Своей мрачностью он хочет показать, что он расстроен. Он ведет себя как ребенок.

Ситуация 3. Подчиненный всеми способами стремится перейти с руководителем в неформальную плоскость общения. Обычно для этого создаются благоприятные условия на корпоративных праздниках, вечеринках по случаю дня рождения, приглашению в клуб по интересам.

Ситуация 4. Напоминание о незаменимости своей персоны. Сотрудник говорит руководителю: «Да вы без меня такого наворотите, что всю жизнь будете разбираться...», «Вы еще будете просить меня вернуться». К таким уловкам, как правило, прибегают специалисты-«звезды», которые долгое время проработали в компании, либо сотрудники, от чьей деятельности зависит функционирование многих отделов.

Разновидностью данного приема является манипуляция «Повысьте мне зарплату, иначе я уйду (к конкурентам)!»

Ситуация 5. Нередко работники, понимая, что перед ними стоит сложная задача, стремятся переложить ответственность за ее решение на начальника. Начинается всё с просьбы помочь, а потом может дойти до того, что уже подчиненный будет вас спрашивать, как продвигается его дело.

Разновидностью данного приема является манипуляция «Хочу с вами посоветоваться»

Некоторые сотрудники любят заходить к руководителю посоветоваться.

Ситуация 6. Задание не выполнено, назван более чем достаточный ряд причин и проблем, которые не позволили его выполнить, хотя сделать вовремя было вполне реально, и миссия, в целом, выполняема.

Разновидности данной манипуляции:

Манипуляция «Меня рвут на части». Работник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат, ссылается на перегруженность, перечисляя всё, что на него «навалено».

Манипуляция «Казанская сирота». Манипулятор держится подальше от руководителя, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т.д.

Манипуляция «Дитя на работе». Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина, что вы хотите?», «Мы академий не кончали». Выгодно слыть дураком и вызывать сочувствие.

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

### **Задание для экзамена**

- Понятие конфликта.
- Структура и функции конфликта.
- Изучение конфликтов в разных дисциплинах.
- Роль психологии в понимании конфликта.
- Виды конфликтов. Типологии конфликта.
- Понятие социального конфликта.
- Причины возникновения групповых конфликтов.
- Классификация групповых конфликтов.
- Последствия и функции групповых конфликтов.
- Межэтнические и политические конфликты.
- Источники возникновения межэтнических конфликтов.
- Проблемы и способы урегулирования межэтнических конфликтов.
- Участники конфликта, их социальные роли. Конфликтная ситуация.
- Методы диагностики конфликтных ситуаций.
- Решение конкретных ситуаций «Конфликты в организации».
- Стадии конфликта.
- Поведение человека на разных стадиях.
- Виды конфликтов в организации.

- Поведение руководителя в конфликте. Роль руководителя на различных стадиях конфликта.
- Стратегии поведения в конфликте.
- Индивидуальная предрасположенность к конфликтам. «Конфликтные личности».
- Влияние в конфликте. Виды и средства психологического влияния.
- Способы психологического противостояния влиянию.
- Основные способы и стратегии разрешения конфликтов.
- Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации.
- Методы анализа конфликтов.
- Картография конфликта.
- Способы разрешения конфликта.
- Предупреждение конфликтов.
- Переговоры как способ разрешения конфликтов
- Типология переговоров.
- Конструктивные переговоры.
- Переговоры как способ человеческого поведения тип отношений.
- История развития представлений о сущности и значении переговоров.
- Место переговоров в современном мире.
- Примеры моделей переговоров в демократическом обществе.
- Переговоры как предмет психологического исследования.
- Основные составляющие переговорного процесса.
- Консультации, дискуссии и договоренности в структуре переговорного процесса.
- Основные типы переговоров.
- Конфликтные переговоры.
- Переговоры в духе сотрудничества.
- Признаки конструктивных переговоров.
- Вопросы и консультации в структуре конструктивных переговоров.
- Признаки неконструктивных переговоров.
- Способы интерактивного взаимодействия в ходе переговоров.
- Характеристика переговоров полемического типа.
- Характеристики переговоров «с позиции силы».
- Формы и приемы манипуляций во время переговоров.

- «Обманный консенсус» как способ манипуляции во время переговоров.
- Рациональные переговоры (В. Юри, Р. Фишер).
- Понятие и функции деловых переговоров.
- Основные этапы деловых переговоров.
- Приемы повышения эффективности деловых переговоров.
- Оценка эффективности переговоров.
- Рекомендации по завершению деловых переговоров.
- Личные переговоры.
- Обучение переговорам.
- Индивидуальный стиль ведения переговоров.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей программы комплекса знаний и практических навыков по формированию команды и обеспечения достижения ею максимальных показателей эффективности.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций | Знать: сущность команды, основные отличия команды от иных социальных групп (коллектива, группы), основные характеристики и параметры описания команды; факторы, определяющие параметры команды при ее создании и развитии; закономерности эволюции социально-психологических отношений в команде и этапы развития команды; формы и методы развития команды.<br>Уметь: на основании целей и задач формирования команды, а также выделения особенностей текущей бизнес-ситуации формулировать основные требования к команде; разрабатывать план мероприятий по формированию команды и организации процесса командообразования; определять стадию развития команды на основе выделения ключевых признаков в поведении членов команды, разрабатывать мероприятия по продвижению команды к следующей стадии развития.<br>Иметь практический опыт: формирования команды и подготовки плана по ее развитию. |
| УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах жизненного цикла                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Знать: подходы и методики к определению ролевой структуры команды; сущность и отличительные признаки командного стиля лидерства.<br>Уметь: используя диагностические методы выявлять особенности ролевой структуры команды, уметь формировать команду с учетом ролевых особенностей каждого из ее членов; проектировать систему мотивации команды в целом и отдельных ее членов; разрабатывать и реализовывать план развития команды.<br>Иметь практический опыт: формирования команды и подготовки плана по ее развитию.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейсов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение кейсов.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для



личного «портфолио».

## 6 Содержание учебной дисциплины

### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                               | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА     |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|------------------|
|                                                                           |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                  |
| 1. Понятие команды. Цели и методы формирования команды                    | 2           | 2               | 2                   |    |       |    |    |                  |
| 2. Эволюция команды: этапы формирования и стадии жизненного цикла команды | 6           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 2  | Выполнение кейса |
| 3. Ролевая структура команды и командный стиль руководства                | 6           | 4               |                     | 4  |       |    | 2  | Выполнение кейса |
| 4. Развитие команды                                                       | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение кейса |
| Промежуточная аттестация                                                  | 2           | 2               |                     |    |       | 2  |    | ДЗ               |
| Итого:                                                                    | 26          | 18              | 6                   | 10 |       | 2  | 8  |                  |

### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

#### Тема 1. Понятие команды. Цели и методы формирования команды

Понятие команды. Сравнительный анализ команды с другими социальными объединениями (группа, коллектив). Основные характеристики команды: композиция, структура, групповые процессы. Типы формирования команд (по параметрам обособленности / корпоративной связности и совмещения \ выделения функциональных обязанностей). Принципы формирования команд: добровольности вхождения в команду; коллективного исполнения работы; коллективной ответственности; ориентированности оплаты труда на конечный результат; достойной значимости стимулирования команды на конечный результат; автономного самоуправления команды; повышенной исполнительской дисциплины. Подходы к определению оптимальной численности команды: Э. Лолера; Г. Паркера; Ян Р. Катценбаха; Д.К. Смита.

#### Тема 2. Эволюция команды: этапы формирования и стадии жизненного цикла команды

Процесс формирования команды: содержание работ на этапе подготовки; задачи этапа создания рабочих условий; этап непосредственно формирования и построения команды – как эффективно решить поставленную задачу; этап содействия в работе. Законы групповой динамики и динамика отношений в группе. Основные модели формирования и развития команд. Ключевые характеристики каждого этапа развития команды. Способы диагностики этапа развития команды в корпоративной среде. Действия руководителя, способствующие повышению эффективности команды и переходу на следующий этап развития. Способы завершения работы команды.

### **Тема 3. Ролевая структура и командный стиль руководства**

Основные группы ролей, выполняемых участниками команды: основные принципы и способы регулирования. Подходы к определению ролевой структуры команды. Распределение ролей в команде: модель Р.М. Белбина. Типовые черты, преимущества и недостатки каждой роли в команде с т.з. командной эффективности. Способы определения ролевой структуры команды с использованием модели Белбина. Распределение ролей в команде: подход Р.Барреры. Зоны риска и зоны достижений в командных ролях по типологии Р.Барреры. Сравнительный анализ командного и индивидуального стиля лидерства. Основные поведенческие признаки командного лидера. Условия перехода к командному лидерству: изменения способов работы руководителя. Основные риски и способы их устранения при переходе в компании к командному стилю лидерства. Этапы перехода сотрудников и руководителя от личного уровня взаимодействия к командному.

### **Тема 4. Развитие команды**

Условия развития команды. Управление мотивацией команды. Структура программы мотивации команды. Основные категории сотрудников в команде (рядовой персонал / ключевой персонал) и различия в их программах мотивации. Основные функциональные роли в проектно-ориентированных организациях и структура мотивации этих сотрудников. Разработка программ премирования при планировании проекта: расчет величины премиального фонда и расчет премий для членов команды. Оценка эффективности команды по модели GAIN. Алгоритм развития команды: 6 шагов. Содержание концепции улучшений в рамках развития команды. Структура сессии по развитию команды. Оценка эффективности и обучение сотрудников команды.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Богомолова, А. В. Управление ресурсами проекта [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Богомолова. – Томск: Эль Контент, 2020. – 160 с. – ISBN 978-5-4332-0178-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480521>

2 Ильин, В. В. По ту сторону проектов [Электронный ресурс]: записки консультанта / В. В. Ильин. – 3-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2021. – 379 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-3014-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=427908>

3 Красностанова, М. В. От изобретательской команды до хайтек-корпорации [Электронный ресурс]: человеческий фактор и динамика инновационного проекта: учебное пособие / М. В. Красностанова. – Москва: РГ-Пресс, 2021. – 88 с. – ISBN 978-5-9988-0270-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276547>

4 Михалкина, Е. В. Организация проектной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. В. Михалкина, А. Ю. Никитаева, Н. А. Косолапова. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2022. – 146 с. – ISBN 978-5-9275-1988-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=461973>

5 Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2022. – 325 с. – ISBN 978-5-9275-1989-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

6 Сотрудничество [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва: Альпина нон-фикшн, 2019. – 169 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-7106-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495559>

#### **Дополнительная литература**

1. Кэтмелл, Э. Корпорация гениев [Электронный ресурс]: как управлять командой творческих людей / Э. Кэтмелл, Э. Уоллес. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 344 с. – ISBN 978-5-9614-4820-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279594>

2. Мельников, С. Б. Команда профессиональных муниципальных управленцев [Электронный ресурс]: лидер инкорпоративных перемен в развитии местных сообществ: учебное пособие / С.Б. Мельников. – Москва; Берлин: Директ- Медиа, 2021. – 123 с. – ISBN 978-5-4475-4884-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=288827>

3. Новосадова, О. М. Кадры решают всё! [Электронный ресурс]: HR-пособие / О. М. Новосадова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 153 с. – ISBN 978-5-4475-9693-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493643>

4. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2022. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

5. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа :

[//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175)

6. Шаврин, А. В. Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 [Электронный ресурс] / А. В. Шаврин. – Москва: Лаборатория знаний, 2021. – 113 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-00101-542-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471124>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;

- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося

на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и

способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях



конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.

7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также

изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

## 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?

- На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?

- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их

подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не



перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании

слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.

2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.

3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейсов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                  | Максимальное количество баллов |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение кейса по теме № 2 | 20                             |
| 2. Выполнение кейса по теме № 3 | 20                             |
| 3. Выполнение кейса по теме № 4 | 20                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>  | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

Комплексный сквозной кейс «Управление командой строительного холдинга». Кейс состоит из трех частей, логически взаимосвязанных, но не зависимых друг от друга.

### **Кейс «Строительный холдинг». Часть I.**

Строительный холдинг «Восточный рассвет» существует на рынке с 2001 года. За этот период холдинг, реализовав ряд крупных проектов по жилищному строительству, заслуженно пробился в группу лидеров строительного рынка региона. Заметные успехи на рынке, стабильность финансового положения и смещение фокуса федеральной власти (и бюджета) на этот регион привели к тому, что владелец и генеральный директор «Восточного рассвета» принял решение идти в направлении промышленного строительства. В течение двух лет холдинг выигрывает три тендера на строительство крупных промышленных объектов федерального значения и, используя привлеченные инвестиции, начинает строительство.

Команда головного офиса холдинга (примерно 40 человек, из них 9 ключевых руководителей) остается неизменной и за последние годы достигла высокого профессионального уровня. Безусловно, центральной фигурой в команде все эти годы оставался владелец холдинга. Энтузиазм и горящие глаза всех членов команды поддерживались его решениями, не подвергавшимися сомнению и обсуждению. Его отсутствие в офисе тут же отражалось в виде множества мелких, но острых конфликтов. Но стоило ему вернуться на рабочее место, и команде снова любая трудность оказывалась по плечу.

Однако разразившийся на рынке финансовый кризис, а также ряд ошибочных управленческих решений приводит сначала к замедлению, а затем и вовсе к замораживанию стройки. Многие профессионалы, в том числе и уровня среднего и высшего менеджмента, покинули холдинг. Давление требований исполнения госзаказа, с одной стороны, и инвесторов с другой, заставляет владельца холдинга принять решение о передаче дел антикризисному управляющему (Анатолий), который приводит своих экспертов (ранее уже работавших в команде Анатолия) на ряд ключевых постов в компании.

Анатолий, увы, не имеет опыта в строительной отрасли. Но для него главное в работе – решение сложных комплексных задач, где он применяет весь свой руководящий опыт. Неудача не блокирует активность, а заставляет изобретать новые обходные пути достижения результата. У него всегда получается контролировать все и всех. Для качественной работы ему необходим доступ к административным рычагам, он умело пользуется своим влиянием, статусом и поддержкой со стороны инвесторов. Эффективно решает задачи по быстрому "разруливанию" ситуаций, достигает результат в условиях неопределенности. В работе ориентируется цели верхнего порядка.

Особенностью работы новой команды является ярко выраженный командный дух: один за всех и все за одного. В команде отсутствуют конфликты, даже острые дискуссии старательно избегаются. Отличные профессионалы, каждый в своей области, они, тем не менее, стремятся к тому, чтобы все их решения были понятны и разделялись всеми членами команды. В новом коллективе эти руководители сразу обозначили для всех сотрудников готовность помогать и поддерживать. Часть «старых» сотрудников влилась в совместную работу с новыми менеджерами и старается заслужить их признание и поощрение. Но есть и те «старички», кто держится отстраненно и настороженно, не идя на открытый конфликт, но и не стремясь стать частью команды.

Практически каждый день на внутренних встречах звучат слова о трудной общей задаче, которая стоит перед командой руководителей и всем коллективом холдинга, подчеркивается, что только сплоченность и всеобщая нацеленность на решение задачи может дать результат в сложившейся ситуации. Однако прошедшие два месяца не дали существенных изменений в части слаженности действий руководящих сотрудников на

местах.

## Часть II.

Благодаря активной работе нового менеджера, а также старательному «невмешательству» в оперативное управление со стороны владельца холдинга за последний месяц удалось сформировать команды и запустить активную работу на двух из трех объектах. Оба объекта удалены от головного офиса и работают достаточно автономно. К активной работе на третьем объекте, находящемся в том же городе, что и головной офис, тоже все подготовлено. Осталось подобрать команду менеджеров, поскольку из инженерно-технического персонала там сейчас находится только один прораб (Андрей). Андрей работает в холдинге уже 4-й год, помнит еще период успешного бизнеса. Профессионал своего дела, спокойный и ответственный - один остался на стройке, несмотря на задержку выплаты зарплаты. На смену управленческой команды отреагировал так: «Лучше бы они на эти деньги бетон завезли – строить же надо!»

Кроме прораба, на этой стройке еще требуются, как минимум:

1. начальник снабжения и материально-технического обеспечения;
2. монтажник металлоконструкций;
3. руководитель этого проекта (начальник строительства).

Решение о формировании команды необходимо принять Анатолию в короткий срок, но ситуация осложняется несколькими факторами: во-первых, рабочие на объекте отвыкли от качественной работы и на объекте нужны по-настоящему результативные управленцы; во-вторых, проблемы в холдинге совершенно подорвали его репутацию как работодателя и привлечь в компанию людей с рынка крайне затруднительно; в-третьих, «своих» людей у Анатолия, которых можно направить на объект, почти не осталось, а «старые» сотрудники, несмотря на видимое дружелюбие, по-прежнему признают только одного руководителя – владельца холдинга и всячески стараются использовать ситуацию в своих личных интересах в ущерб интересам холдинга.

1. Сергей (человек Анатолия) – участвовал не в одном успешном проекте, но, увы, не имеет опыта в строительной отрасли. Для него главное в работе - это интерес и драйв! При наличии интересной задачи готовность работать день и ночь. С легкостью выстраивает отношения с совершенно незнакомыми людьми и достигает необходимых договоренностей. Совершенно не может заниматься однотипными рутинными задачами. С легкостью переключается с одного вида деятельности на другой. Не разделяет дела на свои и чужие, готов разобраться во всем, чтобы получить тот результат, который его интересует. Готов "свернуть горы" ради амбициозных прорывных задач, причем не индивидуальных, а глобальных задач компании - большого светлого будущего. Однако, его сильно демотивируют конфликты с коллегами, нездоровая обстановка.

2. Давид – работает в компании более 10 лет. Сейчас довольно успешно справляется со своими текущими задачами, но только под контролем руководителя. Подходит к делу по принципу "Сказали - работаю; не сказали - не работаю". Но если работает, то результат дает качественный, является сильным экспертом в своей предметной области. Хотя в работе с ним крайне сложно – не прощает ошибок и незнания. С новыми сотрудниками почти не взаимодействует, проявляет раздражительность и нетерпимость к «чужакам».

3. Алексей – в компании уже 3 года, очень ответственный и добросовестный работник. При четкой постановке задачи выполняет неукоснительно все требования. При необходимости может работать за двоих. Является экспертом в своей области, но чувствует

себя неуверенно за пределами своей экспертизы. Ориентируется на доброжелательные отношения в коллективе и свой авторитет среди коллег. Отличный наставник – любит и умеет помогать коллегам. Тяжело адаптируется к изменениям, а в условиях кризиса или неопределенности работа практически парализована.

4. Валерий (новый сотрудник «с рынка») – эксперт с колоссальным опытом в строительстве. Ориентируется на достижение результата любой ценой, особенно, если этот результат будет подкреплён материальным вознаграждением. В работе предпочитает действовать самостоятельно, проверенными способами. Любые изменения и новые предложения подвергает сомнению, принимая их лишь в случае, если ему позволяют работать "как привык" и "чтобы не дергали". Абсолютно не командный игрок, не терпит контроля над собой.

5. Максим – в компании 1 год. Сосредоточен на работе. Один из тех, кто оказался очень лояльным к новой команде – не мог мириться с подходами к строительству предыдущего руководителя. Быстро, точно и качественно выполняет свою работу в границах обозначенных задач. Креативность и свобода мышления – точно не его конек. Основной фокус внимания – все должно соответствовать нормам и правилам. Старается не упускать из виду ни одной мелочи, сам контролирует всегда все участки работы, независимо от квалификации других сотрудников.

#### **Задание кейса по теме № 2**

На основании информации, изложенной в первой части кейса определите, на какой этапе жизненного цикла находится команда. Сформулируйте рекомендации для Анатолия, чтобы повысить продуктивность команды.

#### **Задание кейса по теме № 3**

Опираясь на портреты сотрудников, описанные во второй части, предложите состав команды строительного объекта. Единственного текущего сотрудника на объекте вы также при необходимости можете заменить. Обозначьте основные риски, которые надо учесть Анатолию при управлении новой командой. Сформулируйте условия (мероприятия), способные нивелировать указанные риски.

#### **Задание кейса по теме № 4**

Принимая во внимание состав команды, сформированной по результатам решения II части кейса, предложите систему премирования для основных участников команды. Сформулируйте показатели и определите основные параметры системы премирования. Результаты командной работы занесите в таблицу.

#### **Концепция программы премирования членов проектной команды**

| <i>Категория премируемых</i>                                                             | <i>Цель</i> | <i>KPI</i> | <i>Вес</i> | <i>Периодичность премирования</i> | <i>Целевой размер премии</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Сотрудник, отвечающий за выполнение только своей задачи, поставленной ему руководителем; |             |            |            |                                   |                              |
|                                                                                          |             |            |            |                                   |                              |
|                                                                                          |             |            |            |                                   |                              |
| Функциональный лидер, отвечающий в проекте за ключевые функциональные решения;           |             |            |            |                                   |                              |
|                                                                                          |             |            |            |                                   |                              |
|                                                                                          |             |            |            |                                   |                              |

|                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Руководитель проекта,<br>отвечающий за выполнение<br>проекта;                                    |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| Директор проектов,<br>отвечающий за весь<br>портфель проектов и<br>распоряжающийся<br>ресурсами. |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  |  |  |  |  |  |

## 8.2 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### Задание для зачета

Опираясь на личный опыт взаимодействия с корпоративными командами, подготовьте в письменном виде описание практического кейса по следующему плану:

1. Введение: краткое описание компании и отрасли бизнеса.
2. Общая характеристика команды:
  - состав;
  - численность;
  - структура;
  - уровень сплоченности (с указанием признаков, на основании которых сделан вывод).
3. Основная проблема в работе команды, требующая решения.
4. Оценка команды по модели GAIN:
  - цели, обозначенные перед членами команды и разделяемые ими;
  - оценка распределения полномочий и зон ответственности между членами команды;
  - оценка соответствия членов команды требованиям позиции;
  - оценка норм и правил взаимодействия в команде.
5. На основании проведенного анализа (п.4) выделить основные задачи по повышению эффективности работы команды.
6. Сформировать перечень рекомендаций и, при необходимости, план



мероприятий по повышению эффективности работы команды.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ, ОПЕРАЦИОННЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – познакомить слушателей с теоретико-методологическими основами стратегического менеджмента, помочь понять его сущность, выработать навыки стратегического анализа, а также поиска, обоснования и принятия стратегических решений с использованием научно-методических и эмпирических основ стратегического менеджмента, дать слушателям знания по теории и практике управления операциями в организациях, осуществляющих разнообразные виды деятельности, сформировать системное представление о процессах и явлениях, происходящих в операционных системах, развить навыки самостоятельной творческой работы по совершенствованию процессов и методов управления операциями, расширить знания слушателей в области управления финансами, обучить технике расчета основных показателей финансового менеджмента и дать направления их использования при принятии управленческих решений в российских компаниях.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                          | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления                                               | Знать: общее понятие о содержании финансового менеджмента, как в науке и практической деятельности; содержание целей и функций финансового менеджмента; процесс управления финансовой структурой капитала; сущность основных методов управления оборотным капиталом в целом и отдельными его элементами; сущность и практические направления применения основных методов финансового планирования.<br>Уметь: на основе общей цели компании, определять финансовые цели и финансовые показатели, оценить финансовое состояние компании; оценить потенциальные источники финансирования и оптимизировать финансовую структуру капитала; оценить политику управления оборотным капиталом компании и разработать предложения по повышению ее эффективности.<br>Иметь практический опыт: принятия управленческих решений по основным направлениям финансового менеджмента. |
| ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды | Знать: основные термины и понятия операционного менеджмента; принципы построения модели управления операционной деятельностью организации; особенности организации управления на предприятии; основы использования информационных технологий в операционной деятельности организации; принципы формирования документов операционного управления из бизнес-модели организации; типологию процессов организации, сущность матричного моделирования структур, функций и процессов; современные подходы к моделированию бизнес-процессов; алгоритм моделирования бизнес-процессов; основные программные продукты используемые для моделирования бизнес-системы.<br>Уметь: разрабатывать модель бизнес-процессов верхнего уровня;                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>разрабатывать модель распределение ответственности за бизнес-процессы; разрабатывать модель функций; разрабатывать модель организационной структуры; разрабатывать регламенты бизнес-процессов и процедур; формулировать требования к программному продукту моделирования бизнес-процессов организации.</p> <p>Иметь практический опыт: выявления и формирования организационно- управленческих решений в организации.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций</p> | <p>Знать: методические основы формулирования миссии, видения и ценностей организации; сущность корневых компетенций и факторов, влияющих на формирование устойчивых конкурентных преимуществ; методологию и инструменты анализа отрасли, покупателей, конкурентов с позиций исследования условий конкуренции и стратегического маркетинга; сущность, специфики, условий эффективного применения эталонных стратегий роста, конкуренции и адаптации; различия в стратегиях на разных стадиях жизненного цикла отрасли при разной степени инновационности, стратегической или тактической ситуации.</p> <p>Уметь: формулировать видение, миссию, стратегические цели организации, текст ее стратегии и оценивать сильные и слабые стороны этих формулировок; выявлять и оценивать конкурентный профиль организации: преимущества и недостатки в сравнении с конкурентами, в том числе, корневые компетенции, ключевые факторы успеха и т.п.; осуществить диагностику возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ); позиционировать организацию в отрасли, выбрать бизнес, защищенный барьерами входа в отрасль и т.п.</p> <p>Иметь практический опыт: руководства проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации.</p> |
| <p>ПК-1 – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон</p>                                                                                                                                                                                                | <p>Знать: различия моделей портфельного планирования, их сильных и слабых сторон, условий эффективного применения; принципы построения стратегического процесса, приведения в соответствие стратегии и структуры (других элементов организационного дизайна бизнес-организации), рассмотрения, выработки и реализации стратегии как процесса организационных изменений.</p> <p>Уметь: сформировать и проанализировать портфель бизнеса организации, сравнить различные стратегические зоны бизнеса, установить направления и приоритеты развития; построить основные контуры системы стратегического управления, увязать стратегии: корпоративную; по видам бизнеса; функциональную, установить соответствие стратегии и структуры; сформулировать стратегическое заявление компании как обобщающий документ стратегии развития; сформулировать, оценить и выбрать стратегию роста, конкуренции и адаптации, сравнивать альтернативные стратегии при разнообразных состояниях внешней деловой среды.</p> <p>Иметь практический опыт: руководства разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации.</p>                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>ПК-3 Способен управлять процессом финансового консультирования в организации и руководить разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию</p>                                                                                                                                                                          | <p>Знать: логику функционирования финансового механизма компании; современные показатели оценки эффективности деятельности компании; методы и приемы управления финансами в компании; методику CVP-анализа, его возможностей для принятия управленческих решений.</p> <p>Уметь: вырабатывать стратегию и тактику управления финансами на предприятии; определять необходимые методы и модели управления</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>финансами на предприятии; определять показатели CVP-анализа и использовать их для принятия управленческих решений; оценить объем дополнительного финансирования или потенциальный излишек средств.</p> <p>Иметь практический опыт: принятия управленческих решений по основным направлениям финансового менеджмента.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий, кейсов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий, кейса.

Промежуточная аттестация – экзамен.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем |                                                                                                                                       | Всего часов | Конт. часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|---------------------|----|-------|----|----|------------------|
|                             |                                                                                                                                       |             |            | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                  |
| Стратегический менеджмент   |                                                                                                                                       |             |            |                     |    |       |    |    |                  |
| 1.                          | Введение. Стратегический менеджмент, его цели и задачи. Стратегия и конкурентные преимущества фирмы                                   | 2           | 2          | 2                   |    |       |    |    | Выполнение кейса |
| 2.                          | Стратегии реализации конкурентных преимуществ                                                                                         | 4           | 2          |                     | 2  |       |    | 2  | Выполнение кейса |
| 3.                          | Формирование стратегического видения и миссии фирмы, установление целей, разработка стратегий                                         | 4           | 2          |                     | 2  |       |    | 2  | Выполнение кейса |
| 4.                          | Стратегии, основанные на компетенциях и ресурсах. Устойчивые стратегии малых и средних фирм.                                          | 2           | 2          |                     | 2  |       |    |    |                  |
| 5.                          | Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Технологии разработки стратегического плана. Современные международные стратегии | 4           | 2          |                     | 2  |       |    | 2  | Выполнение кейса |
| Операционный менеджмент     |                                                                                                                                       |             |            |                     |    |       |    |    |                  |
| 1.                          | Введение в современный операционный менеджмент. Бизнес процессы, операции и цепочка добавленной стоимости                             | 2           | 2          | 2                   |    |       |    |    | Выполнение кейса |
| 2.                          | Операционные (процессные) стратегии компании и их место в общей «стратегической папке»                                                | 4           | 2          |                     | 2  |       |    | 2  | Выполнение кейса |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |    |   |    |   |   |    |                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|----|---|---|----|---------------------------------|
| 3.                    | Проектирование продуктов/услуг и комплекса критичных бизнес процессов в поддержку стратегии компании на основе методологии QFD. Современные методы и модели разрешения проблем в выявленных критичных бизнес процессах для обеспечения «стратегического рывка» Компании. Проектирование/оптимизация выявленного комплекса критичных бизнес-процессов (операций) компании в поддержку ее стратегии | 2  | 2  |   | 2  |   |   |    |                                 |
| 4.                    | Современные инструменты формализации проекта по оптимизации комплекса критичных бизнес процессов. Поддержание заданных уровней результативности и эффективности бизнес процессов на основе применения инструментов TQM (системы менеджмента качества)                                                                                                                                             | 4  | 2  |   | 2  |   |   | 2  | Выполнение кейса                |
| Финансовый менеджмент |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |    |   |    |   |   |    |                                 |
| 1.                    | Теоретические основы и базовые понятия финансового менеджмента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2  | 2  | 2 |    |   |   |    | Выполнение контрольного задания |
| 2.                    | Финансовая структура капитала и цена капитала. Управление активами компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4  | 2  |   | 2  |   |   | 2  | Выполнение контрольного задания |
| 3.                    | Основы финансового планирования. Экспресс-методы финансового планирования. Управление финансовыми результатами                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4  | 2  |   | 2  |   |   | 2  | Выполнение кейса                |
|                       | Промежуточная аттестация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 8  | 8  |   |    | 2 | 6 |    | Эк                              |
|                       | Итого:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 46 | 32 | 6 | 18 | 2 | 6 | 14 |                                 |

## 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

### *Стратегический менеджмент*

#### **Тема 1. Введение. Стратегия и конкурентные преимущества фирмы**

Стратегический менеджмент, его цели и задачи. Основные этапы формирования стратегического менеджмента как системы научного знания. Процесс стратегического управления. Современные особенности стратегического управления рыночной организацией. Понятие «стратегия бизнес организации». Структура документа «стратегия» и критерии «хорошей» стратегии

Конкурентные преимущества фирмы и факторы их наработки. Внутренние и внешние конкурентные преимущества. Эффекты опыта и масштаба. Матрица БКГ. Эффект концентрации. Эффект синергии. Матрица синергизмов. Вертикальная интеграция. Цепочка ценностей по М. Портеру. Модель Кано.

#### **Тема 2. Стратегии реализации конкурентных преимуществ**

Стратегии реализации конкурентных преимуществ. Плоскость Ж-Ж. Ламбена. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированная стратегия. Стратегия «застывшего на полпути». Матрица М. Портера. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.

### **Тема 3. Формирование стратегического видения и миссии фирмы, установление целей, разработка стратегий**

Миссия фирмы: первая задача определения направления развития компании. Установление целей: вторая задача определения направления развития компании. Разработка стратегии: третья задача определения направления развития компании. Выстраивание стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия.

### **Тема 4. Стратегии, основанные на компетенциях и ресурсах. Устойчивые стратегии малых и средних фирм**

Типизация устойчивых источников конкурентных преимуществ. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Иные форматы (бизнес-модели) организации и ведения бизнеса в той же отрасли. Цепочка создания ценности, как инструмент создания конкурентных преимуществ.

Факторы конкурентоспособности малых и средних фирм. Устойчивые виды деятельности малых фирм. Франчайзинг. Устойчивые нишевые стратегии средних фирм. Стратегия опережающего обновления продукта.

### **Тема 5. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

Модель 5-ти сил конкуренции по М.Портеру. Бизнес-ландшафт фирмы. Виды конкурентных взаимоотношений фирм в отрасли. Виды конкурентной борьбы. Параметры отрасли. Потенциальные конкуренты. Барьеры вхождения в отрасль. Барьеры выхода из отрасли. Матрица барьеров. Товары субституты. Типаж рыночных позиций фирм в одной и той же отрасли. Коммутанты, пациенты, эксплеренты. Модель «Качество-цена-спрос». Модель Симона. Конкурентное воздействие поставщиков и клиентов на фирму. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли.

Стратегии для конкуренции в новых отраслях, отраслях, находящихся в стадии зрелости, в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях. Стратегии для слабого бизнеса. Формирование фирмой конкурентной стратегии. Карта поля боя фирмы. Ключевые факторы успеха в отрасли. Последовательность построения бизнес-стратегии.

### **Тема 8. Технологии разработки стратегического плана**

Технологии стратегического анализа и выбора. Ситуационный анализ. Организационные схемы анализа. Трансформация стратегического выбора в систему целей и показателей. Стратегические инициативы и их операционализация.

## **Тема 9. Современные международные стратегии**

Виды современных международных стратегий. Конкурентоспособность территорий диагностика их силы и учет при построении региональных и международных стратегий. Конкурентоспособность рассредоточенного по мировым территориям бизнеса.

### ***Операционный менеджмент***

## **Тема 1. Введение в современный операционный менеджмент**

Алгоритм проектирования гарантированно успешной компании и место бизнес процессов (операций) на его этапах. Понятие об операционном менеджменте. Традиционные и прикладные определения операционного менеджмента. Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами. Понятие о цепочке добавленной стоимости. Предметные области операционного менеджмента и концепция 5Р. Современные проблемы операционной деятельности в проекции на жизненный цикл компании.

## **Тема 2. Операционные (процессные) стратегии компании и их место в общей «стратегической папке»**

Производительность и конкурентоспособность. Процессные (операционные) стратегии и их встраивание в общую стратегическую карту компании. Формализация стратегического видения и процессные стратегии. Как избежать параллельных миров между стратегическим и операционным контурами? Алгоритм участия исполнительного директора (ответственного за операции) в процессе разработки стратегии компании. Операционализация стратегии или какие руководящие документы стоит оставить в «стратегической папке» компании.

## **Тема 3. Проектирование продуктов/услуг и идентификация комплекса критичных бизнес-процессов в поддержку стратегии компании на основе методологии QFD. Современные методы и модели разрешения проблем в выявленных критичных бизнес-процессах для обеспечения «стратегического рывка» компании. Проектирование/оптимизация выявленного комплекса критичных бизнес-процессов (операций) компании в поддержку ее стратегии**

Операционный менеджмент и маркетинг: проектирование новых продуктов и услуг. Проблематика процесса проектирования и инструменты ее преодоления. «Дом качества» и прикладной алгоритм его применения. Практика применения «Дома качества» для диагностики комплекса бизнес процессов в российских компаниях.

Принятие решений и разрешение проблем: от интуитивных решений к рациональным. Что такое проблемный бизнес процесс? Еще раз о критериях результативности и эффективности. Прикладной алгоритм разрешения проблем в критичных бизнес процессах. Формализация проблемы бизнес процесса. Компьютерная

поддержка принятия решений. Пакеты программ ExpertChoice, @Risk и PrecisionTree.

Прикладной алгоритм проектирования и оптимизации бизнес-процессов компании. Методики описания бизнес-процессов или с помощью чего отыскать «Muda»? Обзор программных продуктов для описания бизнес-процессов – окончательно ли устарел Bpwin (AllFusion Process Modeler)? «Я хочу, чтобы картинка ожила...» - динамическое моделирование бизнес-процессов: стоит ли этим заниматься и для чего?

**Тема 4. Современные инструменты формализации проекта по оптимизации комплекса критичных бизнес-процессов. Поддержание заданных уровней результативности и эффективности бизнес-процессов на основе применения инструментов TQM (системы менеджмента качества)**

Введение в управление проектами: три парадокса управления проектами в российской практике. Алгоритм организации работ по управлению проектами (взгляд со стороны заказчика). Программное обеспечение для управления проектами.

Концепция TQM и ее основные компоненты. Прикладной инструментарий TQM и алгоритм его применения.

#### ***Финансовый менеджмент***

##### **Тема 1. Теоретические основы и базовые понятия финансового менеджмента**

Понятие финансового менеджмента как науки управления финансами компании. Формирование системы управления финансами: теоретические основы, цели и проблемы. Базовые понятия управления финансами. Система целей и задачи финансового менеджмента. Организационная структура управления финансами компании. Роль и функции финансового менеджера. Базовые концепции финансового менеджмента.

##### **Тема 2. Финансовая структура и цена капитала. Управление активами компании**

Формирование собственного и заемного капитала. Внутреннее и внешнее финансирование: взаимосвязь и направления использования. Экономическое различие, преимущества и недостатки долгового и долевого финансирования. Принципы и критерии выбора источников внешнего финансирования.

Оптимизация финансовой структуры капитала компании. Процесс формирования капитала. Факторы, определяющие структуру капитала. Две модели эффекта финансового рычага (левериджа): сущность, направления использования, критерии принятия управленческих решений.

Распределение прибыли. Понятие и расчеты нормы распределения и внутренних темпов роста. Дивидендная политика и политика развития производства. Виды дивидендной политики. Коэффициенты реинвестирования и дивидендного выхода.



Понятия структуры и цены капитала. Цена основных источников капитала: кредита, облигаций, акций и нераспределенной прибыли. Направления использования информации о цене капитала. Принципы и порядок расчета основных показателей цены капитала. Средневзвешенная и предельная цена капитала.

Формирование инвестиционной политики компании. Определение и структура оборотного капитала. Оборачиваемость и рентабельность текущих активов. Постоянный и переменный оборотный капитал.

Финансово-эксплуатационные потребности (формирование и управление).

Расчет производственного, финансового и операционного циклов.

Управление запасами. ABC - анализ и контроль запасов. Методы расчета экономического размера заказа.

Управление дебиторской задолженностью. Контроль и анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Роль факторинга и учета векселей в управлении оборотным капиталом.

Управление денежными средствами. Основные понятия: прибыль и приток денежных средств. Анализ денежных потоков: сущность и значение. Методы составления отчетов о движении денежных средств. Ликвидный денежный поток. Кассовый бюджет, как часть общего бюджета. Кредитная и инкассационная политика предприятия.

### **Тема 3. Основы финансового планирования. Экспресс-методы финансового планирования. Управление финансовыми результатами**

Взаимоувязка основных элементов финансовых планов и динамики объема реализации. Сущность и основные допущения экспресс- методов. Балансовый метод, аналитический метод, метод на основе денежных потоков.

Анализ затрат и максимизация прибыли предприятия. Построение и анализ точки безубыточности. CVP-анализ (анализ соотношения прибыли, затрат и объема продаж): основные допуски и направления использования информации. Оценка предпринимательского риска на основе анализа стоимости продукции.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – Москва: Инфра-М, 2022. – 337 с. – (Серия учебников для

программы MBA (Master of Business Administration)). – ISBN 978-5-16-009611-7

2. Канбани «точно вовремя» на Toyota [Электронный ресурс]: менеджмент начинается на рабочем месте / под ред. Н. Величенко; пер. Е. Пестерева. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 214 с. – ISBN 978-5-9614-5337-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279471>

3. Ковалев, В. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Проспект, 2015. – 1000 с. – 978-5-392-13497-7

4. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: конспект лекций с задачами и тестами: учебное пособие / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2020. – 559 с. – ISBN 978-5-392-24101-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494543>

5. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2022. – 1104 с. – ISBN 978-5-392-07785-4

6. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Б. Т. Кузнецов. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 623 с. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>

7. Лайкер, Д. Практика дао Toyota [Электронный ресурс]: руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Д. Лайкер, Д. Майер; науч. ред. С. Турко; пер. Т. Гутман. – Москва: Альпина Паблишерз, 2020. – 584 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций). – ISBN 978-5-9614-1626-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=25467>

8. Лисицына, Е. В. Финансовый менеджмент: учебник / Е. В. Лисицына, Т. В. Ващенко, М. В. Забродина; под ред. К. В. Екимовой. – Москва: Инфра-М, 2019. – 184 с. – (Высшее образование – Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-006620-2

9. Марусева, И. В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты) [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / И. В. Марусева. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 543 с. – ISBN 978-5-4475-9728-3. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494455>

10. Производственный менеджмент / ред. А. Н. Романов, В. Я. Горфинкель, М. М. Максимцов. – Москва: Проспект, 2022. – 620 с. – ISBN 978-5-392-12299-8

11. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров; под ред. А. О. Блинова. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 343 с. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117146>

12. Сергеева, Е. А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. А. Сергеева, А. С. Брысаев. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2019. – 215 с. – ISBN 978-5- 7882-1405-4. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270287>
13. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера; под ред. П. А. Михненко. – Москва: Университет «Синергия», 2022. – 305 с. – (Легкий учебник). – ISBN 978-5-4257- 0277-7. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>
14. Тепман, Л. Н. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. Н. Тепман. – Москва: Юнити-Дана, 2020. – 239 с. – ISBN 978-5- 238-01550-7. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436848>
15. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. М. И. Соколовой, Л. Г. Зайцева. – Москва: Юнити-Дана, 2019. – 577 с. – ISBN 5-85173-059-5. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>
16. Турманидзе, Т. У. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Т. У. Турманидзе, Н. Д. Эриашвили. – Москва: Юнити-Дана, 2020. – 247 с. – ISBN 978-5-238-02696-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=447718>
17. Управление корпоративными финансами [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. Н. Ермолина, Н. Ю. Калашникова, Н. П. Кашенцева [и др.]. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 531 с. – ISBN 978-5-4475-8597-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444207>
18. Финансы организаций (предприятий) [Электронный ресурс]: учебник / Н. В. Колчина, Т. Е. Поляк, Л. М. Бурмистрова [и др.]; под ред. Н. В. Колчиной. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2020. – 407 с. – (Золотой фонд российских учебников). – ISBN 978-5-238-01891-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118178>

#### **Дополнительная литература**

1. Акулов, В. Б. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. Б. Акулов. – 5-е изд. – Москва: Флинта, 2021. – 262 с. – (Экономика и управление). – ISBN 978-5-9765-0039-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83534>
2. Анцупов, А. Я. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / А. Я. Анцупов. – Изд. 3-е., испр. и перераб. – Москва: Техносфера, 2020. – 344 с. – (Библиотека Института стратегий развития). – ISBN 978-5-94836-406-3. – Режим доступа:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444848>

3. Ассенван, М. Ключевые модели менеджмента [Электронный ресурс]: 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Б. ван ден Гербен, П. Питерсма; пер. В. Н. Егоров. – 5-е изд., доп. – Москва: Лаборатория знаний, 2019. – 403 с. – ISBN 978-5-00101-517-8. – Режим доступа :

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=462339>

4. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: экспресс-курс / Ю. Бригхем, Дж. Хьюстон; пер. с англ. – 7-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 592 с. – ISBN 978-5-496-00117-5

5. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 4-е изд., стереотип. – Москва: Флинта, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>

6. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Т. В. Кириченко. – Москва: Дашков и К, 2019. – 484 с. – ISBN 978-5-394-01996-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453274>

7. Лайкер, Д. Дао Toyota [Электронный ресурс]: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Д. Лайкер; науч. ред. А. Баранов, Э. Башкардин, С. Турко; ред. Н. Барановской [и др.]. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 400 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций). – ISBN 978-5-9614-1974-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428555>

8. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2019. – 80 с. – ISBN 5-7567-0164-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>

9. Минцберг, Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; пер. Д. Раевская, Л. Л. Царук. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 365 с. – ISBN 978-5-9614-5347-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137>

10. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 512 с. – ISBN 978-5-238-01547-7. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118153>

11. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2022. – 302 с. – ISBN 5-238-01052-4. – Режим доступа:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>

12. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. – 5-е изд. – Москва: Альпина Бизнес-бук, 2020. – 454 с. – ISBN 978-5-9614-4857-3

13. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, Д. С. Кенина [и др.]. – Ставрополь: СГАУ, 2022. – 140 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484943>

14. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. Ю. Ягудин, М. М. Романова, С. А. Орехов [и др.]. – Москва: Евраз. откр. ин-т, 2021. – 181 с. – ISBN 978-5-374-00086-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90462>

15. Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство / под общ. ред. А. Баранова, Р. Нугайбекова. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 272 с. – ISBN 978-5-4461-0243-3

16. Солдак, Ю. М. Теоретические основы производственного менеджмента [Электронный ресурс] / Ю. М. Солдак. – Москва: Лаборатория знаний, 2022. – 283 с. – ISBN 978-5-00101-405-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445110>

17. Стратегия [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-5861-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468435>

18. Толкачева, Н. А. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. А. Толкачева, Т. И. Мельникова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2022. – 228 с. – ISBN 978-5-4475-2555-2. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272224>

19. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник / под ред. С. Д. Ильенкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 288 с. – ISBN 978-5-238-02344-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118966>

20. Фидельман, Г. Н. Альтернативный менеджмент [Электронный ресурс]: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер; под ред. С. Огаревой. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 186 с. – (Модели менеджмента ведущих российских компаний). – ISBN 5-9614-0200-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=339544>

21. Черутова, М. И. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / М. И. Черутова. – 4-е изд., стер. – Москва: Флинта, 2020. – 102 с. – ISBN 978-5-9765-0140-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93656>

22. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты [Электронный ресурс]: 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс; пер. В.Н. Егоров. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2022. – 459 с. – ISBN 978-5- 9963-2902-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=362819>

23. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. Маклейни; пер. В. Ионов. – 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 649 с. – ISBN 978-5-9614-5547-2. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467858>

### **Интернет ресурсы**

1. Министерство финансов Российской Федерации: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/>

2. Центральный банк Российской Федерации (Банк России): официальный сайт. – Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

3. Московская биржа. – Режим доступа: <http://www.moex.com/>

4. CbondS: Financial information (Рынок внутренних и международных облигаций). – Режим доступа: <http://www.cbonds.ru/>

5. Группа компаний «Регион». – Режим доступа: <http://www.regiongroup.ru/>

6. Bankir.ru: информационное агентство. – Режим доступа: <http://bankir.ru/>

7. Кредиты.Ру: финансовый портал. – Режим доступа: <http://www.credits.ru>

8. Advis.ru: информационное агентство. – Режим доступа: <http://www.advis.ru>

9. RAEX (Эксперт РА): рейтинговое агентство. – Режим доступа: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)

10. Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических

занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;

4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые



творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать

сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например,

слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

5. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
6. Объяснить ситуацию.
7. Оценить уже принятые меры.
8. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте



перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;

- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный

текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение.

Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потери времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;

– методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### 8.1 Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относятся: выполнение контрольных заданий, кейса.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

– во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                              | Максимальное количество баллов |
|---------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Стратегический менеджмент</b>            |                                |
| 1. Выполнение кейса по теме № 1             | 5                              |
| 2. Выполнение кейса по теме № 2             | 5                              |
| 3. Выполнение кейса по теме № 3             | 5                              |
| 4. Выполнение кейса по теме № 5             | 5                              |
| <b>Операционный менеджмент</b>              |                                |
| 1. Выполнение кейса по теме № 1             | 5                              |
| 2. Выполнение кейса по теме № 2             | 5                              |
| 3. Выполнение кейса по теме № 4             | 10                             |
| <b>Финансовый менеджмент</b>                |                                |
| 1. Выполнение контрольного задания теме № 1 | 5                              |
| 2. Выполнение контрольного задания теме № 2 | 5                              |
| 3. Выполнение кейса теме № 3                | 10                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>              | <b>60</b>                      |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Стратегический менеджмент

#### Кейс к теме № 2

Подбор 2-х примеров реализации стратегических преимуществ компаниями слушателей. В составе группы из 4-х слушателей, выберите компанию, подберите и обоснуйте два примера, когда компания смогла реализовать свое стратегическое преимущество. Укажите источник и срок действия конкурентного преимущества для компании.

#### Кейс к теме № 3

Решение задания по применению модели Барни для оценки конкурентных преимуществ компании. С помощью модели Барни определите действующие конкурентные преимущества компании.

#### **Кейс к теме № 4**

Разработка видения и миссии компании. Разработайте видение и миссию для компании в которой работаете. Для выполнения данного задания поставьте себя на место собственника. Горизонт видения – минимум 5 лет.

#### **Кейс к теме № 9**

В группе из 4-6 слушателей для отрасли одного из участников, разработать стратегию создания платформы с последующей трансформацией в полноценную экосистему. Горизонт стратегии – 5 лет.

#### **Операционный менеджмент**

**Кейс по теме № 1** Производство домашнего печенья и предметные области современного операционного менеджмента

Компания «Домашнее печенье» расположена в маленьком городке на юге страны. Компанией руководят два брата, создавшие свое предприятие после покупки франшизы у известной западной компании Archway Cookie. «Домашнее печенье» является крупнейшей франшизой Archway в этом регионе. На предприятии занято менее 200 человек, главным образом синие воротнички (промышленные рабочие), и царит неформальная атмосфера.

Единственный продукт компании — мягкое печенье, которого выпускается более 50 видов. Компании-лидеры в этой отрасли, такие как Nabisco, Sunshine и Keebler, традиционно производят сухое печенье, в котором большая часть воды удалялась во время выпечки; в результате получалось хрустящее печенье. Печенье Archway не имеет никаких добавок или консервантов. Высокое качество печенья позволило компании получить для своего продукта постоянную нишу на рынке.

Печенье продают в специализированных магазинах и супермаркетах ряда областей. Archway подает свое печенье как «здоровую пищу» — без добавок и консервантов — и это находит отклик у того сегмента рынка, который заботится о своем здоровье. Многие клиенты компании старше 45 лет; они предпочитают печенье мягкое и не слишком сладкое. Родители с маленькими детьми также покупают это печенье.

Компания использует для выпечки печенья два постоянно действующих печных конвейера. Процесс выпечки — серийное производство. Он начинается, как только руководство получает заказы от дистрибьюторов. На основе заказов составляется производственный график. В начале каждого цикла список сортов, которые нужно произвести за день, доводится до лица, отвечающего за смешивание. Этот сотрудник сверяется с контрольным списком, в котором указаны ингредиенты для каждого сорта печенья, и вводит эту информацию в компьютер. Компьютер определяет количество каждого необходимого ингредиента, в соответствии с заказанным количеством печенья, и



передает информацию к бункерам хранения, расположенным вне производственного помещения. В бункерах хранятся запасы основных продуктов (мука, сахар, разрыхлитель и т.д.). Необходимые компоненты автоматически направляются в огромные смесители, где они соединяются с надлежащим количеством яиц, воды и ароматизаторов. После того, как все ингредиенты смешаны, тесто поступает в специальное устройство, где оно делится на порции — отдельные печенье. Затем печенье поступает на конвейерную ленту и пропускается через одну из двух печей. Печенье с начинкой — яблочной, финиковой, малиновой — требует дополнительных операций, чтобы положить начинку и закрыть печенье.

Печенье без начинки чаще нарезается не прямо, а по диагонали. Диагонально нарезанные печенье требуют меньше места, чем прямо нарезанные, и в результате уровень производительности выше. Кроме того, компания недавно увеличила длину каждой печи на 80 см, что также увеличило производительность.

Когда печенье появляется из печи, оно помещается на спираль охлаждающей стойки высотой 90 см и шириной 15 см. Когда печенье поступает с охлаждающих стоек, рабочие раскладывают его в коробки вручную, отбраковывая все сломанные или деформированные. Коробки обертываются, запечатываются и маркируются автоматически.

Большая часть печенья немедленно загружается на грузовики и отправляется дистрибьюторам. Небольшой процент временно хранится на складе компании, но его тоже следует быстро отправить из-за небольшого срока хранения печенья. Другой вид запасов включает коробки для различных сортов печенья, ящики для отправки, этикетки и целлофан для обертывания. Этикетки часто и регулярно заказывают маленькими партиями, потому что требования к этикеткам меняются, и компания не хочет создавать запасы, которые не сможет использовать. Бункеры хранения основных продуктов заполняются два или три раза в неделю, в зависимости от того, насколько быстро расходуются запасы.

Печенье печется в последовательности, при которой простои для чистки оборудования сведены к минимуму. Например, светлое печенье (печенье с шоколадной стружкой) изготавливают прежде, чем темное (например, глазированное), а простое овсяное печенье изготавливают прежде овсяного печенья с изюмом. Это позволяет компании избегать необходимости чистить оборудование каждый раз, когда изготавливается новый сорт печенья.

Компания гордится качеством своего печенья. В конце производственной линии инспектор по контролю за качеством делает произвольную выборку из каждой партии печенья, чтобы убедиться в том, что его вкус и консистенция удовлетворительны, и что оно пропеклось как надо. Кроме того, рабочие на линии обязаны удалять обнаруженные

дефектные печенья.

Компания установила на линии рентгеновский аппарат, способный обнаружить маленькие включения металлических частиц, которые могут попасть в печенье в течение процесса производства. Использование автоматического оборудования для транспортировки сырья и смешивания теста обеспечивает стерильность процесса производства.

Компания управляется очень эффективно и имеет минимум отходов. Например, если партия теста смешана неверно, продукция продается фирме, изготавливающей по лицензии корм для собак. Лом печенья используется в изготовлении овсяного печенья. Такая практика сокращает расходы на ингредиенты и на переработку отходов. Компания также использует наличие высокой температуры: тепло от двух печей собирают и используют для нагревания воды в отопительной системе. Кроме того, использование автоматизации при замешивании теста для печенья привело к сокращению потерь и отходов по сравнению с ручными методами, которыми пользовались раньше.

Идеи по новым сортам печенья поступают от заказчиков, работников компании и из наблюдений за продукцией конкурентов. Сначала новые идеи изучаются, чтобы определить, можно ли изготовить печенье на имеющемся оборудовании. Если можно, то изготавливается пробная партия для определения стоимости и времени производства. Если результаты удовлетворительны, проводится маркетинговое испытание продукта на рынке, чтобы проверить, есть ли на него спрос. У компании есть некоторые области для потенциального усовершенствования.

Одна из них — автоматизация упаковки печенья в коробки. Хотя стоимость труда и так не высока, автоматизированный процесс мог бы сэкономить некоторые средства и повысить эффективность. До сих пор владельцы компании отказывались производить подобные изменения, потому что чувствовали себя обязанными перед обществом предоставить работу 30 женщинам, которые осуществляли эту операцию вручную. Другое возможное усовершенствование — использование сырья от поставщиков, расположенных ближе к заводу. Это сократило бы время доставки и транспортные затраты, но владельцы не уверены, что местные поставщики могут обеспечить такое же высокое качество. В последнее время рассматривались и другие возможности, но владельцы компании отклонили их, потому что опасались, что качество продукта может пострадать.

1. Какие элементы компании «Домашнее печенье» можно отнести к ее производственной/операционной системе?

2. Какие виды операционных стратегий выбрала компания в качестве приоритетных?

## **Кейс по теме № 2 Компания «Mattel» и ее стратегии**

22 августа 1996, Джилл Бэрэд была назначена на должность исполнительного директора корпорации Mattel. В свои 45 лет она стала самой молодой женщиной-руководителем известной корпорации. Для Джилл Бэрэд назначение было справедливым завершением ее пятнадцатилетней карьеры в Mattel, за время которой она стала известной благодаря превращению неприбыльной линии производства кукол Барби в один из самых прибыльных кукольных брэндов в мире. Как руководитель, ответственный за производство кукол Барби, Бэрэд разработала стратегию продвижения брэнда на рынок, которая утроила продажи Барби до \$1.4 миллиардов за период с 1988 по 1995 год. За это она получила репутацию высококвалифицированного менеджера. Одна из главных задач Бэрэд, как исполнительного директора корпорации, состояла в выборе стратегии, которая позволит Mattel увеличить доход на 15% в соответствии с видением компании.

Корпорация Mattel – один из самых крупнейших производителей игрушек, с доходом в \$3.64 миллиардов (1995 г.). Залог успеха компании – это куклы Барби, серия игрушек для маленьких детей, принесших корпорации доходы больше \$1 миллиарда (1995 г.); брэнд Hot Wheel и лицензии Диснея. Лицензии Уолта Диснея, полученные в 1988 г., дают корпорации Mattel эксклюзивное право на изготовление игрушек по мультфильмам и детским фильмам Диснея. В 1995 г. Mattel заработала \$450 миллионов, используя эту лицензию. Именно эти основные направления деятельности компании вызвали ежегодный прирост продаж в 20% и прибыли – 38% в период с 1988 по 1995 г. Всего, Mattel занимает приблизительно 16% рынка продаж игрушек в США, хотя ее доля в Европе – меньше 8%.

Несмотря на блестящее прошлое Mattel и опыт Джилл Бэрэд, обозреватели игрушечной промышленности полагают, что цель компании – рост дохода на 15% – трудная задача для нового руководителя. Бэрэд заняла высшую должность одновременно с замедлением темпа роста доходов. В июне 1996 корпорация Mattel заявила, что уровень продаж текущего квартала «приблизительно равен уровню прошлого года», тем самым, впервые за восемь лет не показав роста. Конечно, частично темп роста замедлился из-за неудачных продаж кукол-персонажей последнего фильма Диснея – «Горбун из Нотр-Дама». Хотя эта неудача легко могла быть компенсирована выставками игрушек, связанных с будущими фильмами Диснея, критики обвиняли игрушечную промышленность в отсутствии творческого потенциала. Из пятнадцати самых продаваемых игрушек в 1996, только трое являлись прошлогодними разработками компании. Особенно сильно такая критика затрагивала корпорацию Mattel. Кукла Барби была создана в 1959; игрушки Hot Wheels и Fisher- Price были скорее приобретены, чем разработаны в стенах корпорации; Диснеевские персонажи были творением студии Уолта Диснея.

Конечно, все это можно объяснить непостоянством и непредсказуемостью игрушечного бизнеса, в котором мегахит прошлого года может стать неудачей текущего, и корпорация Mattel была права, сосредотачиваясь на устоявшихся, проверенных брэндах. Однако, отказываясь от создания нового, Mattel рискует недополучить прибыль от удачных разработок. Так уже случилось с видеоиграми. Оставив эту тему после нескольких ранних неудач, Mattel наблюдала, как Nintendo и Sega подняли продажи с нуля до \$6 миллиардов.

Так, какова же будет стратегия Джилл Бэрэд, цель которой увеличить доход на 15%? Скорее всего, ее стратегия будет состоять из четырех главных элементов. Во-первых, она собирается продолжить выпуск и усовершенствовать уже существующие изделия. Например, начать выпуск коллекционных кукол Барби. Во-вторых, создать новый вид игрушек, особенно в серии настольных игр и игрушек для мальчиков, две области, в которых корпорация Mattel традиционно отставала. Это можно сделать путем разработки этой идеи, как специалистами самой компании, так и с помощью покупки уже существующего предприятия и дальнейших инвестиций в его производство. В-третьих, Джилл Бэрэд планирует сосредоточить усилия на продвижении продукции компании на внешних рынках, где позиции, занимаемые Mattel, значительно слабее, чем в США. Цель Бэрэд состоит в том, чтобы увеличить экспорт продукции более, чем на 50% от существующего на данный момент (40%). Наконец, она попытается увеличить доход путем снижения затрат. Снижение затрат будет достигнуто путем перемещения производства на территорию более дешевых фабрик Китая или Таиланда. Это одно из самых важных решений корпорации Mattel, две трети продукции, которой производят ее собственные заводы.

#### **Кейс по теме № 6 Свадьба в кампусе**

31 марта Мэри Джексон ворвалась в гостиную и объявила, что она и Лэрри Адамс собираются пожениться. После того, как ее мать оправилась от шока, она спросила дочь о предполагаемой дате.

Мэри: 22 апреля.

Мать: Что!??

Отец: Свадьба Адамс-Джексон должна стать событием года. Почему так скоро?

Мэри: Потому что 22 апреля вишневые сады университета будут в полном цвету.

Свадебные фотографии будут очень красивы.

Мать: Но милая, мы не успеем закончить все приготовления, необходимые для свадьбы. Вспомни свадьбу своей сестры! Несмотря на то, что времени было достаточно, она обошлась отцу в \$1200. Даже если мы начнем завтра, то потребуется день на то, чтобы зарезервировать церковь и зал для приема, а они требуют уведомления, по крайней мере, за

17 дней. И все должно быть сделано до того, как мы начнем украшать церковь, что занимает три дня. Хотя дополнительные \$100 пожертвований сократили бы этот срок до 10 дней.

Отец: Ого!

Мэри: Я хочу, чтобы Джейн Саммер была моей подружкой.

Отец: Но разве она сейчас не в Гватемале по программе Корпуса Мира?

Потребуется 10 дней, чтобы вызвать ее сюда.

Мэри: Но она может быть здесь через два дня, и это будет стоить всего \$500. Она должна быть здесь как можно скорее, чтобы успеть пошить платье.

Отец: Ох!

Мать: И стол! Потребуется два дня, чтобы выбрать пирог и художественные оформления стола, и фирма Джека настаивает на уведомлении за 10 дней до репетиции (ночь перед свадьбой).

Мэри: Я смогу надеть твое свадебное платье, мама?

Мать: Там надо заменить кружева, но ты смогла бы его одеть. Да. Мы могли бы заказать кружева в Нью-Йорке, когда будем заказывать ткань на костюм подружки. Заказать и получить материал – это восемь дней. На то, чтобы выбрать образец, уйдет три дня. Мы могли бы получить материал через пять дней, если оплатим 25\$ за доставку по воздуху.

Мэри: Я хочу, чтобы миссис Уотсон шила костюмы.

Мать: Но она берет 120\$ в день! В течение 11 дней платья будут готовы. Но если бы миссис Уотсон помогла нам, все было бы сделано за 6 дней, из расчета \$120 за каждый день меньше срока.

Мэри: Я не хочу никого другого, кроме миссис Уотсон.

Мать: Потребуется еще два дня для того, чтобы завершить подгонку платьев. Обычно на чистку и глажку уходит два дня, но новая фирма могла бы все сделать за один день за дополнительные \$30. Все должно быть готово к репетиции – и на все всего лишь 21 день.

Мэри: Мы забыли еще кое-что. Приглашения.

Мать: Мы должны заказать приглашения в магазине Боба, а это обычно занимает 12 дней. Держу пари, он сделает приглашения за 5 дней, если мы заплатим ему дополнительно 35\$. Потребуется 3 дня на то, чтобы выбрать стиль приглашений до того, как мы закажем их, и я хочу конверты с обратным адресом.

Мэри: О! Это будет здорово.

Мать: Приглашения должны быть разосланы, по крайней мере, за 10 дней до свадьбы. Если мы отправим их позже, некоторые родственники не смогут прибыть вовремя

и обидятся на нас. Клянусь, если мы отправим приглашения за 8 дней до свадьбы, тетя Этель не успеет приехать, что уменьшит твой свадебный подарок на 200\$.

Отец: Ох!

Мать: Мы должны будем отвезти их на почту, и это займет день. Написание адресов займет еще четыре дня, если не привлекать постороннюю помощь. И мы не можем начать раньше, чем напечатают конверты. Если мы найдем кого-нибудь в помощь, мы сэкономим два дня, ценой в 25\$ за каждый.

Мэри: Мы должны найти подарки для подружек невесты. Я могу потратить день и сделать это.

Мать: Прежде чем выписывать приглашения, мы должны определиться со списком гостей. О Боже, это займет четыре дня, и только я могу разобраться с нашим семейным справочником адресов.

Мэри: О, мама, я так взбудоражена! Мы можем привлечь родственников на различные работы.

Мать: Милая, я не знаю, как мы сможем это сделать. Ведь мы должны выбрать приглашения и образцы и зарезервировать церковь и.... Отец, ты что-то хочешь сказать?

Отец: Мэри, у меня есть ряд предложений по организации всех этих приготовлений. Но прежде подойди ко мне, я шепну тебе на ушко нечто важное...

Вопросы:

1. Учитывая все описанное в кейсе, составьте сетевую диаграмму свадебных планов.
2. Какие из этапов являются наиболее критичными для всего проекта?
3. Какова минимальная стоимость свадьбы при условии, что она состоится 22 апреля?
4. Что мог сказать Мэри ее отец в конце беседы?

## **Финансовый менеджмент**

### **Контрольное задание № 1**

Объединившись в группы, на примере компании одного из участников группы Вы должны подготовить презентацию. В презентации следует описать финансовые цели выбранной вами компании и определить показатели, которые характеризуют достижение этих целей по следующему плану:

1. кратко описать выбранную компанию;
2. сформулировать финансовые цели компании, дать обоснование этих целей;

3. перечислить показатели, которые используются в качестве критерия достижения этих целей и в качестве «ограничений»;

4. сделать расчет и провести анализ этих показателей;

5. представить краткий анализ степени достижения финансовых целей.

### **Контрольное задание № 2**

Определить точку безразличия и финансовую критическую точку:

1. При исходных условиях;

2. В случае если Средняя расчетная ставка процента=20%

3. В случае если собственный капитал = 5000, а заемный=15000 Средняя расчетная ставка процента=14%

4. В случае если собственный капитал = 5000, а заемный=15000, Средняя расчетная ставка процента=20%.

Все расчеты надо выполнить в Excel. Сделайте график.

| Показатели                                                         | Бездолговое<br>финансирование | Долговое<br>(смешанное)<br>финансирование |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
| Исходный собственный капитал, р.                                   | 10000                         | 10000                                     |
| Новый собственный капитал, р.                                      | 10000                         | -                                         |
| Кредит, р.                                                         | -                             | 10000                                     |
| Рентабельность активов (экономическая<br>рентабельность)<br>ROA, % | 10                            | 10                                        |
| Средняя расчетная ставка процента, г<br>%                          | -                             | 14                                        |
| Активы, р.                                                         | 20000                         | 20000                                     |
| Прибыль до уплаты процентов и<br>налогов, р.                       |                               |                                           |
| Выплата процентов, р.                                              |                               |                                           |
| Налогооблагаемая прибыль, р.                                       |                               |                                           |
| Налог на прибыль, р.                                               |                               |                                           |
| Чистая прибыль, р.                                                 |                               |                                           |
| Рентабельность собственного капитала,<br>%                         |                               |                                           |

### **Выполнение кейса**

#### **Кейс «Планирование и анализ денежных потоков на фирме «МИР»**

Фирма МИР производит газонокосилки. Реализация продукции имеет сезонный характер. Обычно свыше двух третей годовой продажи фирма получает в течение первых шести месяцев года. Приложение № 3 показывает прогнозируемые объемы продажи на 200Уг.

Фирма МИР в течение многих лет брала краткосрочные кредиты в банке ВОСТОК. Эти кредиты фирма получала в рамках кредитной линии, определяемой ежегодно в январе

месяце. В предыдущие годы у фирмы не было проблем с получением кредита. Банк ВОСТОК предоставлял фирме МИР краткосрочные кредиты. Обычно фирма начинала заимствовать в начале января, а к половине июля погашала кредит.

Однако в 200Хг. фирма МИР не была в состоянии погасить кредит до половины сентября, а в конце октября опять нуждалась в банковских средствах. В конце 200Хг. непогашенная задолженность в банке ВОСТОК составила 1620 тыс. руб. Несмотря на то, что банк был готов расширить кредит, банковский работник был разочарован тем, что не был заранее предупрежден о дальнейших нуждах фирмы. Он порекомендовал главному бухгалтеру фирмы МИР внимательнее планировать потребности в кредитных ресурсах на 200Уг.

Директор фирмы МИР был озадачен непредвиденным ростом взятых кредитов, а также влиянием этой ситуации на будущее финансовое состояние фирмы. Он предписал финансовому менеджеру составить и проанализировать следующие прогнозные документы:

1. калькуляцию бюджета денежного потока на 200Уг. с разбивкой по месяцам (Приложение № 4);
2. годовой бюджет о прибылях и убытках на 200Уг. (Приложение № 2);
3. бюджетный баланс на 31 декабря 200Уг. (Приложение № 1);
4. бюджет о движении денежных средств (косвенным методом) на 200Уг. (Приложение № 5).

На основе этих документов:

5. определить периоды и объемы дефицита денежных средств, периоды и объемы формирования избыточных денежных потоков;
6. проанализировать разрыв между прибылью и денежным потоком;
7. выявить причины ухудшения платежеспособности компании и дать рекомендации.

Финансовый менеджер собрал следующие данные для составления прогнозных документов:

1. бюджет продажи и прогнозная величина остатков дебиторской задолженности на конец каждого месяца 200Уг. (Приложение № 3);
2. закупки сырья и материалов были запланированы на уровне 750 тыс. руб. в месяц, кроме августа, так как на этот месяц планируется закрыть часть цехов на профилактический ремонт. В августе планируется закупить материалов на сумму 500 тыс. руб.;
3. срок отсрочки платежа при покупке материалов определен в 1 месяц, и фирма



МИР планирует сохранить эти условия;

4. амортизационные отчисления составляют 500 тыс. руб. в год;
5. расходы, связанные со стоимостью рабочей силы, запланированы на 200Уг. на уровне 500 тыс. руб. в месяц;
6. операционные расходы (включая обслуживание банковского кредита) оценены в 200Уг. на уровне 900 тыс. руб. в год, они будут покрываться равными ежемесячными платежами;
7. неуплаченные налоговые обязательства на 31 декабря 200Хг. суммой в 150 тыс. руб. должны быть уплачены двумя равными платежами: 15 марта и 15 июня 200Уг.;
8. планируется приобрести два комплекта нового оборудования: – первый комплект стоимостью 400 тыс. руб. должен быть поставлен в марте 200У г. Оплату надо будет внести подряд четырьмя равными месячными платежами, начиная с марта месяца. Расходы на второй комплект оборудования стоимостью 240 тыс. руб. запланированы на уровне 20 тыс. руб. в месяц (начиная с января);
9. в целом на 200Уг. стоимость продажи запланирована на уровне 18 млн. руб., себестоимость реализованной продукции – 14,9 млн. руб. (включая амортизацию), а операционные затраты – 900 тыс. руб. (см. пункт 6.);
10. два года назад фирма МИР заимствовала 4 млн. руб. в форме 16-летнего долгосрочного кредита, обеспеченного имуществом фирмы. Кредит погашается равными полугодовыми платежами величиной в 125 тыс. руб. в июне и декабре каждого года. Годовые проценты величиной в 9% (4,5% + 4,5%) от неуплаченной части кредита погашаются в те же сроки (в сумму операционных расходов эти выплаты не входят и рассчитываются отдельно);
11. ставка налогообложения в прогнозе на 200Уг. принимается на уровне 20%. На основе предварительных расчетов сумма налога на прибыль была определена в 320 тыс. руб. Финансовый менеджер принял решение о включении именно этой величины в калькулирование денежного потока по следующей схеме: ежеквартальными выплатами со сроком платежа 15 апреля, 15 июня, 15 сентября и 15 декабря 200Уг.;
12. в 200Уг. фирма МИР планирует начислить и выплатить дивиденды в сумме 500 тыс. руб. Финансовый менеджер решил оставить эту же сумму и заложить в прогноз следующую схему выплаты: равными суммами каждое полугодие в марте и в сентябре;
13. финансовый директор фирмы пристальное внимание уделял наличию денежных средств и пришел к выводу, что для поддержания финансовой устойчивости и ликвидности сумма денежных средств должна все время быть на уровне 500 тыс. руб., что и попросил внести финансового менеджера в калькуляцию бюджета денежных средств;

14. для составления прогнозного баланса на конец 200Уг. финансовый менеджер принял суммы по статьям прочие текущие активы и прочие краткосрочные пассивы на уровне конца 200Хг.

#### Приложение № 1

Балансы на 31.12. в 200Хг. и 200Уг., тыс. руб.

| Показатели                       | 200Х г. | 200У г. прогноз |
|----------------------------------|---------|-----------------|
| <b>АКТИВ</b>                     |         |                 |
| Основные средства                | 9439    |                 |
| Запасы                           | 2960    |                 |
| Дебиторская задолженность        | 1680    |                 |
| Денежные средства                | 508     |                 |
| Прочие активы                    | 370     |                 |
| Итого                            | 14957   |                 |
| <b>ПАССИВ</b>                    |         |                 |
| Акционерный капитал              | 6000    |                 |
| Нераспределенная прибыль         | 2759    |                 |
| Долгосрочный кредит              | 3500    |                 |
| В том числе: Текущая часть займа | 250     |                 |
| Краткосрочные кредиты            | 1620    |                 |
| Кредиторская задолженность       |         |                 |
| В том числе:                     |         |                 |
| Поставщики                       | 780     |                 |
| Задолженность перед бюджетом     | 150     |                 |
| Прочие краткосрочные пассивы     | 148     |                 |
| Итого                            | 14957   |                 |

#### Приложение № 2

Бюджет о прибылях и убытках

| Показатели                                | 200Уг. прогноз |
|-------------------------------------------|----------------|
| Выручка от реализации (стоимость продажи) |                |
| Себестоимость реализованной продукции     |                |
| Операционные издержки                     |                |
| Проценты за долгосрочный кредит           |                |
| Прибыль до налогообложения                |                |
| Налог на прибыль                          |                |
| Прибыль после налогообложения             |                |
| Дивиденды                                 |                |
| Нераспределенная прибыль                  |                |

#### Приложение №3

Прогноз продажи и дебиторской задолженности на 200У, тыс. руб.

| Показатели | ПРОДАЖА | ДЕБИТОРСКАЯ<br>ЗАДОЛЖЕННОСТЬ<br>На конец месяца |
|------------|---------|-------------------------------------------------|
| Январь     | 1240    | 2300                                            |
| Февраль    | 1750    | 3290                                            |
| Март       | 2470    | 4730                                            |

|          |       |      |
|----------|-------|------|
| Апрель   | 2550  | 5720 |
| Май      | 2850  | 6180 |
| Июнь     | 1610  | 5240 |
| Июль     | 1340  | 3300 |
| Август   | 1120  | 2730 |
| Сентябрь | 640   | 1820 |
| Октябрь  | 600   | 1320 |
| Ноябрь   | 630   | 1320 |
| Декабрь  | 1200  | 1980 |
|          | 18000 |      |

#### Приложение № 4

Калькулирование денежного потока на 200У г.

|                                                  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 1 | 2 |
|--------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|
| Поступление денежных средств                     |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Платежи:                                         |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Покупка материалов                               |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Заработная плата                                 |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Операционные издержки                            |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Долгосрочный кредит:                             |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Проценты                                         |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Оплата                                           |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Налоги: Задолженность за 200Хг. За 200У г.       |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Новое оборудование (1 комплект)                  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Новое оборудование (2 комплект)                  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Дивиденды                                        |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Итого платежи                                    |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Денежный поток нетто                             |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Денежные средства на начало мес.                 |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
|                                                  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 1 | 2 |
| Фактический уровень денежных средств             |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Планируемый уровень денежных средств             |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Потребность в денежных средствах                 |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Излишек денежных средств до погашения кредита    |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Излишек денежных средств после погашения кредита |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Кумулятивная сумма кредита                       |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Краткосрочный кредит в целом                     |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Денежные средства на конец месяца                |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |

#### Приложение № 5

**Бюджет о движении денежных средств на 200Уг. (косвенный метод)**

| Показатели                                          | 200Уг. |
|-----------------------------------------------------|--------|
| <b>ОСНОВНАЯ (ТЕКУЩАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>              |        |
|                                                     |        |
|                                                     |        |
|                                                     |        |
|                                                     |        |
| Итого денежный поток от основной деятельности       |        |
| <b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>                  |        |
|                                                     |        |
|                                                     |        |
| Итого денежный поток от инвестиционной деятельности |        |
| <b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>                      |        |
|                                                     |        |
|                                                     |        |
| Итого денежный поток от финансовой деятельности     |        |
| Итого общий денежный поток                          |        |

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

### **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. В чем заключается конкурентоспособность рассредоточенного по мировым территориям бизнеса?
2. В чем заключается концепция TQM и ее основные компоненты?
3. В чем заключается кредитная и инкассационная политика предприятия?
4. В чем заключается модель 5-ти сил конкуренции по М. Портеру?
5. В чем заключается прикладной алгоритм проектирования и оптимизации бизнес-процессов компании?
6. В чем заключается роль факторинга и учета векселей в управлении оборотным капиталом?
7. В чем заключается экономическое различие, преимущества и недостатки долгового и долевого финансирования?
8. В чем заключаются риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ?
9. В чем заключаются цели и задачи стратегического менеджмента?

10. В чем состоит CVP-анализ (анализ соотношения прибыли, затрат и объема продаж)?
11. В чем состоит взаимоувязка основных элементов финансовых планов и динамики объема реализации?
12. В чем состоит дивидендная политика и политика развития производства?
13. В чем состоит конкурентное воздействие поставщиков и клиентов на фирму?
14. В чем состоит первая задача определения направления развития компании?
15. В чем состоит проблематика процесса проектирования и инструменты ее преодоления?
16. В чем состоит система целей и задачи финансового менеджмента?
17. В чем состоят принципы и порядок расчета основных показателей цены капитала?
18. В чем состоят современные особенности стратегического управления рыночной организацией?
19. Дайте определение корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегиям?
20. Дайте определение оборотного капитала и его структуры?
21. Дайте определение понятию «стратегия бизнес организации» и опишите структуру документа «стратегия»?
22. Дайте определение понятия структуры и цены капитала?
23. Дайте определение франчайзинга?
24. Дайте основные понятия прибыли и притока денежных средств?
25. Дайте понятие финансового менеджмента как науки управления финансами компании?
26. Дайте традиционное и прикладное определение операционного менеджмента?
27. Как избежать параллельных миров между стратегическим и операционным контурами?
28. Какие Вы знаете базовые понятия управления финансами?
29. Каковы ключевые факторы успеха в отрасли?
30. Каковы современные проблемы операционной деятельности в проекции на жизненный цикл компании?
31. Назовите виды дивидендной политики?
32. Назовите виды конкурентных взаимоотношений фирм в отрасли?
33. Назовите основные конкурентные преимущества фирмы и факторы их

наработки?

34. Назовите основные этапы формирования стратегического менеджмента как системы научного знания?
35. Назовите предметные области операционного менеджмента и концепция 5Р?
36. Назовите программное обеспечение для управления проектами?
37. Назовите роль и функции финансового менеджера?
38. Опишите алгоритм организации работ по управлению проектами (взгляд со стороны заказчика)?
39. Опишите алгоритм участия исполнительного директора (ответственного за операции) в процессе разработки стратегии компании?
40. Опишите взаимосвязь и направления использования внутреннего и внешнего финансирования?
41. Опишите две модели эффекта финансового рычага: сущность, направления использования, критерии принятия управленческих решений?
42. Опишите организационную структуру управления финансами компании?
43. Опишите последовательность построения бизнес-стратегии?
44. Опишите прикладной алгоритм разрешения проблем в критичных бизнес процессах?
45. Опишите теоретические основы, цели и проблемы формирования системы управления финансами?
46. Опишите цепочку создания ценности, как инструмента создания конкурентных преимуществ?
47. Перечислите базовые концепции финансового менеджмента?
48. Перечислите виды современных международных стратегий?
49. Перечислите и дайте краткую характеристику стратегий реализации конкурентных преимуществ?
50. Перечислите методы составления отчетов о движении денежных средств?
51. Перечислите принципы и критерии выбора источников внешнего финансирования?
52. Перечислите факторы конкурентоспособности малых и средних фирм?
53. Перечислите факторы, определяющие структуру капитала?
54. Раскройте сущность и основные допущения экспресс- методов?
55. Расскажите про «Дом качества», прикладной алгоритм и практику его применения?
56. Расскажите про три парадокса управления проектами в российской практике?

57. С какими технологиями стратегического анализа и выбора Вы знакомы?
58. Цена основных источников капитала: кредита, облигаций, акций и нераспределенной прибыли.
59. Что такое проблемный бизнес процесс?
60. Что такое цепочка добавленной стоимости?

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – познакомить слушателей с основами современной методологии управления проектами, принципами разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами в практику компании.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес- модели организаций | Знать: основную терминологию управления проектами; основные русские и англоязычные обозначения, используемые в управлении проектами; содержание основных областей знаний и процессов управления проектами; назначение и структуру основных проектных документов.<br>Уметь: классифицировать основные объекты и субъекты проектного управления; выделить и классифицировать основные виды проектов компании; руководить проектной командой при реализации проекта.<br>Иметь практический опыт: руководства проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации. |
| ПК-2 Способен организовать и контролировать текущую деятельность системы внутреннего контроля экономического субъекта и внедрять стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта                                                                                                                            | Знать: теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля; состав, организационную структуру, процедуры и основные документы системы управления проектами.<br>Уметь: разрабатывать и предлагать пути повышения эффективности процессов и функций управления проектами в компании.<br>Иметь практический опыт: руководства проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации.                                                                                                                                          |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для



личного «портфолио».

## **6 Содержание учебной дисциплины**

### **6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем |                                                                                                                                                                                                         | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА            |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|-------------------------|
|                             |                                                                                                                                                                                                         |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                         |
| 1.                          | Введение в управление проектами.<br>Проект, как объект управления.<br>Субъекты управления проектами.<br>Процессы и функции управления проектами.<br>Инициация и старт проекта.<br>Планирование проекта. | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Контрольное задание № 1 |
| 2.                          | Управление персоналом проекта.<br>Управление рисками проекта.<br>Управление коммуникациям и проекта.                                                                                                    | 12          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 6  | Контрольное задание № 2 |
| 3.                          | Контроль проекта.<br>Завершение проекта.                                                                                                                                                                | 2           | 2               |                     | 2  |       |    |    |                         |
| 4.                          | Корпоративная система управления проектами.                                                                                                                                                             | 6           | 6               | 2                   | 4  |       |    |    |                         |
|                             | Промежуточная аттестация                                                                                                                                                                                | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                      |
|                             | Итого:                                                                                                                                                                                                  | 34          | 22              | 6                   | 14 |       | 2  | 12 |                         |

### **6.2 Содержание тем учебной дисциплины**

**Тема 1. Введение в управление проектами. Проект, как объект управления. Субъекты управления проектами. Процессы и функции управления проектами. Инициация и старт проекта. Планирование проекта**

Проекты и программы. Особенности управления различными типами проектов. Причины неудач и критические факторы успеха проекта. Современная методология управления проектами.

Особенности проекта, как объекта управления. Классификация проектов. «Открытые» и традиционные проекты. Жизненный цикл проекта. Принципы организации управления проектом.

Участники проекта. Анализ стейкхолдеров проекта. Команда проекта. Команда управления проектом. Проектные роли. Организационная структура. Виды организационных структур. Функциональная, проектная и матричная структуры. «Матричный» конфликт – причины и следствия. Принципы выбора оргструктуры. Основные группы процессов управления проектом. Планирование, организация выполнения и контроль проекта. Процессы завершения проекта. Ключевые управленческие документы. Инициация и старт проекта. Определение проекта. Рамки проекта: временные,

функциональные, стоимостные. Старт проекта. Устав проекта. Приказ о запуске проекта. Старт проекта. Анализ заинтересованных сторон. Учет интересов участников проекта. Выбор стратегии реализации проекта.

План проекта. Структура и назначение. Основные и вспомогательные процессы планирования. Задачи менеджера проекта на этапе планирования проекта.

Общий алгоритм создания календарного графика проекта. Структурная декомпозиция работ проекта. Принципы построения СДР. Проблемы менеджера проекта при разработке СДР проекта. Стратегическое планирование проекта. Ключевые вехи проекта. План по вехам.

## **Тема 2. Управление персоналом проекта. Управление рисками проекта. Управление коммуникациями проекта**

Формирование команды проекта. Структура команды проекта. «Процессные» роли в команде проекта. «Задачные» роли в команде проекта. «Иерархическая и «плоская» структуры команды проекта. Установочное совещание по проекту. Стадии развития проектной команды. Мультикультурный аспект. Понятие «культурного шока». Лидерство в проекте.

Риски. Источники рисков. Классификация рисков. План (политика) управления рисками. Методы идентификации рисков. Качественный анализ рисков проекта. Вероятности и влияние рисков на проект. Ранжирование рисков. Стратегические риски проекта. Матрица определения воздействия риска. Карта рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на риски. Методы реагирования на риски. Избежание рисков. Минимизация и передача рисков. Тактика принятия рисков. Мониторинг и контроль рисков.

Коммуникационные барьеры на проекте. Управление коммуникациями проекта. Вербальные и невербальные коммуникации. План коммуникаций. Модели документооборота в организации. Совещания на проекте. Управление формальными и неформальными коммуникациями.

## **Тема 3. Контроль проекта. Завершение проекта**

Реализация и контроль проекта. Система отчетности. Методы и виды контроля. Простой и детальный контроль проекта. Принципы построения системы контроля.

Управление изменениями. Уровни принятия решений. Архив изменений.

Административное завершение. Формальное завершение. Основные проблемы роспуска команды проекта. Заккрытие контрактов. Итоговый отчет по проекту. Подведение итогов. Извлечение уроков проекта.

#### **Тема 4. Корпоративная система управления проектами**

Состав, назначение КСУП. Принципы построения КСУП. Структура нормативно-регламентной базы управления проектами. Стандарт по управлению проектами.

Проектный офис. Назначение, состав проектного офиса. Типы проектных офисов. Модели зрелости по УП. Информационная система УП.

### **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

#### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

##### **Нормативно-правовые акты**

##### **Основная литература**

1 Аньшин, В. М. Управление проектами [Электронный ресурс]: фундаментальный курс: учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони; под ред. В. М. Аньшина, О. М. Ильиной. – Москва: Высшая школа экономики, 2022. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>

2 Максин, Д. Г. 555 вопросов по компетентности руководителей проектов. Подготовка к сертификации в соответствии с требованиями IPMA/COBHET / Д. Г. Максин. – Москва: Проектная практика, 2021. – 219 с. – ISBN 978-5-9905548-2-5

3 Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Р. Ньютон; под ред. М. Савиной; пер. А. Кириченко. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 180 с. – ISBN 978-5-9614-5379-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81655>

4 Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® 6th Edition [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. – Москва: Лаборатория знаний, 2019. – 273 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-00101-619-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494023>

5 Полковников, А. В. Управление проектами / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва: Олимп бизнес, 2020. – 533 с. – (Полный курс MBA). – ISBN 978-5-9693-0346-1

6 Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководства PMBOK®) [Электронный ресурс] / [пер.с англ.]. – 5-е изд. – Москва: Олимп- Бизнес, 2021. – 613 с. – ISBN 978-5-9693-0286-0. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494449>

7 Шаврин, А. В. Руководство по управлению проектами на основе стандарта

ISO 21500 [Электронный ресурс] / А. В. Шаврин. – Москва: Лаборатория знаний, 2022. – 113 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5- 00101-542-0. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471124>

#### **Дополнительная литература**

1. Вылегжанина, А. О. Организационный инструментарий управления проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. О. Вылегжанина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 312 с. – ISBN 978-5-4475-3935-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

2. Кулешова, Е. В. Управление рисками проектов [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. В. Кулешова. – 2-е изд., доп. – Томск: Эль Контент, 2020. – 188 с. – ISBN 978-5-4332-0251-1. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480767>

3. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета [Электронный ресурс]: управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич; науч. ред. О. Зупник; пер. У. Саламатова. – 3-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2019. – 352 с. – ISBN 978-5- 9614-5004-0. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471708>

4. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. Версия 3.1, октябрь 2019/ А. А. Андреев [и др.]; ред. В. И. Воропаев. – Москва: Проектная практика, 2019. – 259 с. – ISBN 978-5-9905548-1-8

5. Управление проектами с использованием Microsoft Project [Электронный ресурс] / Т. С. Васючкова, Н. А. Иванчева, М. А. Держо, Т. П. Пухначева. – 2- е изд., испр. – Москва: Нац. откр. ун-т «ИНТУИТ», 2021. – 148 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429881>

6. Фливбьорг, Б. Мегапроекты и риски [Электронный ресурс]: анатомия амбиций / Б. Фливбьорг, Н. Брузелиус, В. Ротенгаттер. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-4769-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279751>

7. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2021. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963- 2503-0. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

#### **Интернет ресурсы**

1. Australian Institute of Project Management (Австралийский Институт Управления Проектами (AIPM)). – Режим доступа: <https://www.aipm.com.au/home>

2. Projectmanagement.com: [специализированный сайт, посвященный управлению проектами]. – Режим доступа: <https://www.projectmanagement.com/default.cfm#redirect>
3. Институт управления проектами (PMI). – Режим доступа : [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
4. Международная ассоциация управления проектами IPMA (IPMA: International project management association). – Режим доступа : <http://www.ipma.world/>
5. Проектная практика: управление проектами, обучение управлению проектами, консалтинг, внедрение IT-решений. – Режим доступа: <http://pmpractice.ru/>
6. СОВНЕТ: национальная ассоциация управления проектами. – Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)
7. Японский форум по управлению проектами. [www.ena.or.jp/jpmf](http://www.ena.or.jp/jpmf)

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с

критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков

использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых

будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.



4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести

поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена

по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
  - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
  - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
  - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
  - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?
4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

## 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

## 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

## 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, скорости, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

## 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

## Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных



страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы

воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

– к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная

формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                         | Максимальное количество баллов |
|----------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания № 2 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>         | <b>60</b>                      |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Контрольное задание № 1

В качестве тестового задания Вам предлагается проанализировать два новых проекта компании. Для начала Вашему вниманию предлагается достаточно простая, но в то же время неоднозначная идея Сэра Брансона установить в некоторых своих самолетах авиакомпании Virgin супружеские ложа.

Определите основных участников проекта и их интересы.

Сформулируйте ключевые критерии успеха данного проекта с учетом интересов основных участников.

Кроме того, Вашему вниманию предлагается проект кругосветного перелета. К сожалению, Ричарду Брансону не удалось совершить первый кругосветный перелет на воздушном шаре - все попытки по разным причинам закончились неудачно. Хотя полностью неудачными эти проекты назвать нельзя – часть косвенных целей была достигнута. И вот новая идея – вокруг света за 80 часов. Учитывая, что данный проект так же может иметь дополнительные цели, связанные с PR, необходимо примерно оценить сроки и бюджет реализации данного проекта.

Какие действия Вы предполагаете предпринять для того, чтобы оценить сроки и бюджет реализации проекта? (не требуется называть точные цифры, но требуется показать последовательность шагов по получению данных оценок (с учетом особенностей проекта)).

### Контрольное задание № 2

Поздравляем, Вы успешно прошли испытания. Вам предложено занять позицию руководителя проекта и сформировать команду управления. Это уже серьезно. Вашему вниманию предлагается один из стратегических проектов компании Virgin – создание нового бизнеса Virgin Galactic.

Определите основные области рисков проекта. Сформулируйте ключевые риски. Предложите организационную структуру команды управления реализацией данного проекта. Кратко определите ключевые роли, распределение ответственности и полномочий.

Если Вам недостаточно информации, то сформулируйте, какая дополнительная информация Вам нужна для формирования команды управления проектом.

Задания выполняются в мини-группах (3-5 человек).

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Перечислите особенности управления различными типами проектов?
2. В чем заключаются причины неудач и критические факторы успеха проекта?
3. В чем состоит современная методология управления проектами?
4. Назовите особенности проекта, как объекта управления?
5. Какую классификацию проектов Вы знаете?
6. Из чего состоит жизненный цикл проекта?
7. Назовите основные принципы организации управления проектом?
8. Перечислите основные группы процессов управления проектом?
9. Перечислите задачи менеджера проекта на этапе планирования проекта?
10. Опишите общий алгоритм создания календарного графика проекта?
11. В чем заключаются «процессные» и «задачные» роли в команде проекта?
12. Какие стадии развития проектной команды Вы знаете?
13. Перечислите источники, классификацию и методы идентификации рисков?
14. В чем состоят коммуникационные барьеры на проекте?
15. Назовите принципы построения системы контроля проекта?
16. Каковы основные проблемы роспуска команды проекта?
17. Опишите состав и назначение КСУП.
18. Какие принципы построения КСУП Вы знаете?
19. Какова структура нормативно-регламентной базы управления проектами?
20. Опишите назначение и состав проектного офиса?

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |



# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – повышение эффективности управления компаниями за счет приобретения слушателями необходимых знаний, умений и навыков по снижению рисков при подготовке и принятии решений.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                            | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления | Знать: цели и задачи управления рисками; объективные и субъективные угрозы и факторы риска, оказывающие влияние на компанию при подготовке и принятии решений; требования к организации построения системы риск- менеджмента; основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире.<br>Уметь: выявлять основные угрозы и факторы риска, оказывающие влияние на компанию при принятии решений; анализировать и классифицировать выявленные факторы риска; оценивать риски и устанавливать их допустимый уровень.<br>Иметь практический опыт: выявления основных угроз и факторов риска, оказывающих влияние на работу компании.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ПК-4 – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного подхода в рамках бизнес-процессов организации.                                               | Знать: методы выявления, анализа и идентификации рисков; методы оценки степени опасности факторов риска; стратегические и тактические методы управления рисками; организационные основы построения системы управления рисками.<br>Уметь: анализировать локальные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по управлению рисками и эффективность этих действий;<br>разрабатывать методические материалы, локальные нормативные акты по управлению рисками;<br>формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками.<br>Практический опыт: разработку и экспертизу методик управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях;<br>согласование методологий управления рисками в организации;<br>внедрение современных методологий управления рисками в повседневную деятельность организации;<br>контроль методической деятельности по управлению рисками;<br>проверку соответствия методологии управления рисками общей стратегии развития организации. |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейсов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение кейсов.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

## **5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

## **6 Содержание учебной дисциплины**

### **6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА     |
|--------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|------------------|
|                                            |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                  |
| 1. Введение в дисциплину                   | 2           | 2               | 2                   |    |       |    |    |                  |
| 2. Технология риск-менеджмента в компании  | 12          | 8               | 2                   | 6  |       |    | 4  | Выполнение кейса |
| 3. Организация риск-менеджмента в компании | 14          | 10              | 2                   | 8  |       |    | 4  | Выполнение кейса |
| Промежуточная аттестация                   | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ               |
| Итого:                                     | 32          | 22              | 6                   | 14 |       | 2  | 10 |                  |

### **6.2 Содержание тем учебной дисциплины**

#### **Тема 1. Введение в дисциплину**

Сущность, содержание и причины появления рисков в деятельности компаний. Информационная база системы риск-менеджмента (понятия и определения риска, причины риска, цели и задачи риск-менеджмента). Общая схема построения комплексной системы риск-менеджмента в компании.

#### **Тема 2. Технология риск-менеджмента в компании**

Концепция приемлемого риска и разработка технологической последовательности управления рисками. Формирование перечня факторов риска (формирование группы специалистов-экспертов, построение процедуры выявления факторов риска, получение от экспертов информации о факторах риска, анализ и обработка экспертной информации о факторах риска). Оценка и анализ факторов риска (разработка системы оценки опасности выявленных рисков, оценка рисков экспертами, обработка полученных экспертных данных с присвоением ранга каждому риску). Разработка мероприятий по уменьшению степени опасности рисков (выбор стратегических и тактических методов по снижению степени опасности рисков).

#### **Тема 3. Организация риск-менеджмента в компании**

Современные взгляды на организацию риск-менеджмента в компании. Требования к организации построения системы риск-менеджмента (цели и задачи риск-менеджмента). Организационные структуры риск-менеджмента (централизованная и децентрализованные

модели). Документационное обеспечение риск-менеджмента. Основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Воробьев, С. Н. Управление рисками [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. – Москва: Юнити-Дана, 2022. – 512 с. – ISBN 5-238-00861-9. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117545>

2 Ковалев, В. В. Управление финансовой структурой фирмы / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2020. – 256 с. – ISBN 978-5-392-16689-3

3 Макарова, С. Н. Управление финансовыми рисками [Электронный ресурс] / С. Н. Макарова, И. С. Ферова, И. А. Янкина. – Красноярск: Сибир. федер. ун-т, 2019. – 230 с. – ISBN 978-5-7638-3139-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435697>

4 Управление корпоративными финансами [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. Н. Ермолина, Н. Ю. Калашникова, Н. П. Кашенцева [и др.]. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 531 с. – ISBN 978-5-4475-8597-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444207>

#### **Дополнительная литература**

1. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, 2019. – 418 с. – ISBN 978-5-394-02256-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454050>

2. Уколов, А. И. Оценка рисков [Электронный ресурс]: учебник / А. И. Уколов. – 2-е изд. стер. – Москва: Директ-Медиа, 2019. – 627 с. – ISBN 978-5-4475-2589-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445268>

3. Уколов, А. И. Управление корпоративными рисками: инструменты хеджирования [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. И. Уколов, Т. Н. Гупалова. – Москва: Директ-Медиа, 2020. – 553 с. – ISBN 978-5-4458-4615-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273678>

4. Шарп, У. Инвестиции: учебник / У. Шарп, Г. Дж. Александер, Дж. В. Бэйли; пер. с англ. – Москва: Инфра-М, 2020. – 1028 с. – (Университетский учебник). – ISBN 978-

### **Интернет ресурсы**

1. Всемирный банк [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.worldbank.org>
2. Международный валютный фонд (International monetary Fund). – Режим доступа: <http://www.imf.org/external/index.htm/>
3. Министерство финансов Российской Федерации: официальный сайт. – Режим доступа : <https://www.minfin.ru/ru/>
4. Федеральная служба государственной статистики (Росстат): официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.gks.ru>
5. Центральный банк Российской Федерации (Банк России): официальный сайт. – Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
6. RAEX (Эксперт РА): рейтинговое агентство. – Режим доступа: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
7. Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компаниями. – Режим доступа : <http://cfin.ru>
8. Московская биржа. – Режим доступа : <http://www.moex.com/>
9. Росбизнесконсалтинг (РБК). – Режим доступа : <http://www.rbc.ru/>
10. Русское общество управления рисками. – Режим доступа : [www.rrms.ru](http://www.rrms.ru)
11. Сообщество риск-менеджеров. – Режим доступа : [www.riskofficer.ru](http://www.riskofficer.ru)
12. Финам: инвестиционная компания – фондовый рынок, ценные бумаги, котировки на фондовых биржах. – Режим доступа: <http://www.finam.ru>

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы,

стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах

и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно –

выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы



выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или

предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной

задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

**Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например,

аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к

ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 1. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений

и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

## 2. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

## 3. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

## 4. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

## 5. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

## 6. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с

преподавателем;

- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и



т. д.) соответствуют содержанию;

- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы

шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации,

поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической

деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при

промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейсов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                  | Максимальное количество баллов |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение кейса по теме № 2 | 30                             |
| 2. Выполнение кейса по теме № 3 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>  | <b>60</b>                      |

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

#### **Выполнение кейса по теме № 2**

##### **Кейс «Компания «АСКОНА»**

Компания «Аскона» - крупнейшая фабрика по производству ортопедических матрасов в Восточной Европе.

**Ценовая политика** «Асконы» сделает покупку максимально доступной: в нашем ассортименте присутствуют как экономичные модели матрасов, так и элитные варианты для самых взыскательных клиентов.

«Аскона» - это гарантия полноценного отдыха: каждый третий россиянин спит на матрасе «Аскона». Более 700 магазинов по всей России и в странах СНГ.

##### **Важные результаты работы компании:**

1. На сегодняшний день ассортимент ортопедических матрасов превышает 800 различных моделей: беспружинные и с независимым пружинным блоком из высокотехнологичного материала Taktile.
2. Разработана коллекция матрасов Mediflex, рекомендованных для профилактики и комплексного лечения заболеваний позвоночника и опорно-двигательного аппарата.
3. Также компания является производителем детских матрасов. Это позволяет поддерживать доступные цены при высоком качестве на детские матрасы всех размеров Mediflex, в кроватку для малышей и др.

4. Получена лицензия на производство американских матрасов Serta, самых продаваемых матрасов в мире.

5. Подписано лицензионное соглашение с одной из лучших элитных марок матрасов King Koil. На базе «Асконы» создан уникальный и единственный цех в России по производству американских матрасов премиум-класса King Koil.

6. Строгий контроль качества продукции в собственной лаборатории сна, единственной в России испытательной лаборатории для мягкой мебели, сертифицированной ISO тестирующей по европейским стандартам.

Дополнительные материалы по компании «Аскона» находятся на сайте компании.

Слушатели разбиваются на группы и в результате группового обсуждения ситуации в компании «Аскона» формируют список факторов рисков.

По материалам компании «Аскона» по данной компетенции на занятии обсуждаются проблемы:

1. какие объективные и субъективные факторы влияют на появление рисков в деятельности компании;
2. какие подходы могут быть использованы для выявления факторов риска;
3. в чем причины появления этих рисков;
4. какие последствия могут быть получены в результате реализации этих рисков.

### **Выполнение кейса по теме № 3**

Кейс «Риски СИБУРа».

Объектом кейс-ситуации является деятельность менеджмента по повышению эффективности управления компании «СИБУР».

Предмет кейс-ситуации – факторы риска при реализации поставленных целей и стратегии развития компании, их анализ и оценка, а также разработка мероприятий по снижению уровня риска в деятельности компании «СИБУР».

Цель кейс-ситуации - привитие компетенций по выявлению, анализу, оценке и разработке мероприятий по снижению уровня риска на примере деятельности компании «СИБУР» по достижению поставленных целей.

Задание на решение кейса «Риски СИБУРа»:

1. выявить факторы риска в деятельности компании «СИБУР»;
2. оценить выявленные факторы риска по степени опасности;
3. разработать мероприятия по снижению степени опасности рисков; проконтролировать и оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

- В чем состоит сущность, содержание и причины появления финансовых угроз и рисков в деятельности компаний?
- Дайте понятие и определение риска, причин риска, цели и задачи риск-менеджмента?
- Опишите общую схему построения комплексной системы риск-менеджмента в компании?
- В чем заключается концепция приемлемого риска?
- Назовите перечень факторов риска?
- В чем заключается оценка и анализ факторов риска?
- С помощью каких мероприятий возможно уменьшение степени опасности рисков?
- Перечислите стратегические и тактические методы по снижению степени опасности рисков?
- Расскажите про современные взгляды на организацию риск-менеджмента в компании?
- Назовите требования к организации построения системы риск-менеджмента?
- В чем состоят цели и задачи риск-менеджмента?
- Какие бывают организационные структуры риск-менеджмента?
- Назовите основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире?

### **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |



# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование у слушателей понимания основных маркетинговых показателей для перспективной и текущей оценки рынка, навыков разработки плана исследования и рекомендаций по итогам анализа с целью минимизации рисков при принятии управленческих решений, а также отработка навыков применения основных методик анализа уровня конкуренции, определения целевых сегментов, оценки потребительских групп, их лояльности.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций | Знать: базовые понятия, основные концепции, принципы и функции маркетинга; понятие комплекса маркетинга, его элементы, их взаимосвязь; сущность и составляющие модели поведения потребителей (в частности, учитывающие систему потребностей человека); этапы процесса принятия решений о покупке и действия производителя товара на каждом из этих этапов; смысл и критерии сегментирования рынка; понятие целевого сегмента.<br>Уметь: анализировать актуальную информацию о маркетинговых объектах; проводить сегментирование рынка, изучать конкурентов и рассчитывать конкурентоспособность своего продукта; прогнозировать изменения в макросреде и на рынке.<br>Иметь практический опыт: использования в профессиональной деятельности основных принципов и методов планирования и организации маркетинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                                                                                                                | Знать: принципы формирования стратегий изменений; инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения производительности труда; принципы эффективной коммуникации; нормативные и законодательные требования в области управления рисками и способность применять их на практике.<br>Уметь: формулировать, анализировать и оценивать бизнес-коммуникации внутри и вне организации; создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании; проводить всесторонний анализ внутренних и внешних факторов риска с использованием современных методик и инструментов; формировать четкие и обоснованные рекомендации по улучшению системы управления рисками на основе полученных данных; структурировать и представлять результаты оценки рисков в понятной и доступной форме для различных уровней управления организации.<br>Практический опыт: анализ и оценка ключевых показателей эффективности коммуникативных процессов; саморазвитие и формирование эмоционального интеллекта; взаимодействие с органами управления для обеспечения эффективного внедрения рекомендаций и мониторинга их исполнения. |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                                                                                      | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                                                                                  |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Методы сегментации потребительских групп и оценка потенциала рынка                                                            | 12          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 6  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Качественные и количественные исследования: специфика, методики, практика применения                                          | 12          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 6  | Выполнение контрольного задания |
| 3. Анализ конкурентов: источники информации, методы оценки. Методика выделения стратегических групп конкурентов.                 | 12          | 10              | 2                   | 8  |       |    | 2  |                                 |
| 4. Формирование плана проведения маркетинговых исследований. Контроль и оценка эффективности принимаемых управленческих решений. | 16          | 14              | 4                   | 10 |       |    | 2  |                                 |
| Промежуточная аттестация                                                                                                         | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                              |
| Итого:                                                                                                                           | 56          | 38              | 10                  | 26 |       | 2  | 18 |                                 |

#### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

##### Тема 1. Методы сегментации потребительских групп и оценка потенциала рынка

Изменения в подходе к сегментации клиентов. Типичные ошибки сегментации. Базовые критерии сегментации потребителей на рынках B2B и B2C: обоснованный выбор. Основные методы сегментации. Алгоритм отбора целевых клиентских сегментов рынка.

Составление и сравнение «профилей» сегментов потребителей. Определение емкости рынков и рыночных сегментов: базовые подходы, их преимущества и недостатки. Прогнозирование потенциальной емкости рынка.

## **Тема 2. Качественные и количественные исследования: специфика, методики, практика применения**

Виды и специфика маркетинговых исследований: качественные и количественные.

Планирование: алгоритм подготовки и проведения исследования. Основные источники информации и методы ее сбора. Основные достоинства и недостатки. Правила разработки анкетных материалов на рынке B2B и B2C. Особенности формулировки вопросов.

## **Тема 3. Анализ конкурентов: источники информации, методы оценки. Методика выделения стратегических групп конкурентов**

Оценка и анализ деятельности конкурентов: оценка конкурентоспособности компании. Определение ключевых факторов успеха. Методика оценки: определение стратегических групп конкурентов. Основные показатели конкурентного анализа.

## **Тема 4. Формирование плана проведения маркетинговых исследований. Контроль и оценка эффективности принимаемых управленческих решений**

Интерпретация результатов исследования и оформление отчета, презентация результатов. Заметки практика: исследования с небольшим бюджетом, исследования своими силами. Расчет эффективности проведения программы лояльности и удержания клиентов по методу ROMI. Контроль и оценка эффективности принимаемых управленческих решений.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Игрунова, О. М. Методика и практика проведения маркетинговых исследований различных рынков товаров и услуг [Электронный ресурс]: учебное издание / О. М. Игрунова. – 2-е изд., стер. – Москва; Берлин: Директ- Медиа, 2020. – Ч. 1. – 102 с. – ISBN 978-5-4475-6041-6. – Режим доступа :

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436772>

2 Коротков, А. В. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Коротков. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 303 с. – ISBN 5-238-

00810-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119143>

3 Котлер, Ф., Маркетинг менеджмент / А Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. - 14-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 800 с. - (Классический зарубежный учебник). – ISBN 978-5-496-00177-9

4 Красина, Ф. А. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ф. А. Красина. – 2-е изд., доп. – Томск: Эль Контент, 2019. – 126 с. – ISBN 978-5-4332-0250-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480760>

5 Ноздрева, Р. Б. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / Р. Б. Ноздрева. – Москва: Аспект Пресс, 2021. – 448 с. – ISBN 978-5-7567-0829-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456634>

6 Скворцова, Н. А. Маркетинговая деятельность предприятия, как современная сфера бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. А. Скворцова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2022. – 325 с. – ISBN 978-5-4475-5240-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363029>

#### **Дополнительная литература**

1. Горочкин, П. П. Использование компьютерной сети Internet в маркетинговых исследованиях [Электронный ресурс] / П. П. Горочкин. – Москва: Лаборатория книги, 2022. – 91 с. – ISBN 978-5-504-00218-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140258>

2. Ким, С. А. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / С. А. Ким. – Москва: Дашков и Ко, 2019. – 258 с. – ISBN 978-5394-02014-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454084>

3. Максименко, А. А. Маркетинговые исследования в сфере розничной торговли [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. А. Максименко, Е. Г. Пичугина. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2021. – 140 с. – ISBN 978-5-7591-1315-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275641>

4. Наумова, Л. М. Проектирование маркетинговых исследований [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. М. Наумова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. – 248 с. – ISBN 978-5-8158-1425-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439278>

5. Смирнова, Е. В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации [Электронный ресурс] / Е. В. Смирнова, М. А. Чекалина, Е. В. Чмышенко. – Оренбург: ОГУ, 2020. – 212 с. – ISBN 978-5-7410-1556-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469658>

#### **Интернет ресурсы**

1. Росбизнесконсалтинг (РБК). – Режим доступа : <http://www.rbc.ru/>

2. Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru>
3. Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компаний. – Режим доступа : <http://cfin.ru>
4. RAEX (Эксперт РА): рейтинговое агентство. – Режим доступа : [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
5. BMRC: маркетинговые исследования в России. – Режим доступа : <http://www.bma.ru>
6. DueMarx: маркетинговая компания: бизнес – разведка. – Режим доступа : <http://www.r-techno.com/>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.



5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно

обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми

терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного

задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора

решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается



собранным как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие

не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп

разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная

доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                | Максимальное количество баллов |
|-----------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания к теме № 1 | 30                             |

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| 2. Выполнение контрольного задания к теме № 2 | 30        |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                | <b>60</b> |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Контрольное задание по теме № 1

Написать аналитическую записку «Методика сегментации 1000 x 1000» на примере кейса или своей компании.

#### КЕЙС 1: Продуктово–рыночная матрица

По итогам проведенного анализа выявлено 4 группы клиентов.

##### «Дачники»:

– Преимущественно проводят время на даче и/или в ближайшем пригороде. Мало сталкиваются с «дикой» природой, поэтому проблема клещей для них мало актуальна.

– Носят, при этом, либо то же самое, что в городе, либо старые вещи, которые не жалко испортить/испачкать.

– Не привыкли покупать специальную одежду для выездов на природу и не испытывают в этом потребности.

##### «Модники»:

– «Городской» класс.

– Среди сегмента много женщин.

– Зачастую, вполне обеспеченные люди.

– Ездят на природу с друзьями, «за компанию», с семьей – и в пригород и в дальние поездки.

Мотив: Специальный внешний вид

Воспринимают костюм Биостоп отстраненно и без интереса. Основной барьер – недостаточно привлекательный внешний вид костюма: ближе к камуфляжу, нежели современной туристической одежде. При выборе одежды важно, чтобы одежда выглядела привлекательно и соответствовала ситуации – специально туристическая или специально «лесная».

##### «Любители»:

– Ездят на природу время от времени, но не воспринимают это как важную часть своей жизни.

– Среди аудитории больше грибников и рыбаков

– При поездках на природу носят специальную одежду. Зачастую, предпочитают именно камуфляж (нередко, это камуфляж, оставшийся еще после службы в

армии, который потребители носят на протяжении многих лет).

Мотив: Практичность и носкость

- Подходят к выбору одежды исключительно утилитарно. Главное - удобство, функциональность, прочность.

- Внешний вид играет второстепенную роль.

Перспективная аудитория, благодаря своей массовости есть потребность в специализированной одежде и для них актуальна противознцевалитная защита.

Они не гонятся за привлекательным внешним видом, технологичность для них также второстепенна, поэтому, костюм, в целом, их устраивает.

Основное недовольство данной аудитории связано с ценой и недостаточной функциональностью (недостаточная прочность, мало карманов).

**«Профессионалы»:**

- Среди сегмента больше походников и охотников, у которых много специальных требований к одежде.

- Они много времени проводят на природе, считают это важной частью своей жизни, чувствуют себя профессионалами своего дела.

- Тщательно готовятся к поездкам, продумывают, что взять из одежды. Как правило, имеют с собой несколько комплектов одежды в поездке.

- Ездят в разные концы страны. Проблема клещей для них актуальна, когда они едут в энцефалитные регионы.

- Есть привычка покупать достаточно дорогую специализированную одежду для поездок на природу. Покупают в специализированных туристических магазинах.

- Погружены в тему, хорошо разбираются в туристической одежде, тканях, фирмах.

- Есть привычка покупать дорогую специализированную одежду в других, смежных категориях (горнолыжную, велосипедную).

- Мотивы:

- Качество: современные материалы - прочные, ноские, с высокими гигиеническими свойствами

- Технологичность подразумевает специальные свойства материалов (легкий, не продувается, не промокает, не распускается дальше, если порвался и проч.).

- Детская одежда может/должна быть ярче и веселее, чем взрослая. Кроме того, из соображений безопасности, наличие ярких элементов на детской одежде позволит легче следить за ним в лесу.

– Одежда должна быть закрытая, полностью закрывать руки и ноги. Кроме того, голова тоже должна быть защищена (платок, капюшон, кепка; в местах, где особенно активны комары/ мошка – москитные сетки).

Направление **Костюмы для женщин** в компании развивается стабильно, объемы продаж и динамика развития по сегментам представлены в таблице:

| Направление   | Объем рынка, млн. руб. | Динамика продаж, % | Маржинальный доход, % | Динамика рынка, % |
|---------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| Дачники       | 57,5                   | 3 %                | 35 %                  | 12 %              |
| Модники       | 38,2                   | 4 %                | 43 %                  | 5 %               |
| Любители      | 82,3                   | 21 %               | 22 %                  | 15 %              |
| Профессионалы | 108,0                  | 11 %               | 21 %                  | 22 %              |

Конкуренция на данном направлении очень высока в сегментах «Модники» и «Дачники» со стороны других торговых марок и средств защиты. На сегментах «Любители» и «Профессионалы» конкуренция оценивается как средняя.

Направление **Костюмы для мужчин**

| Направление   | Объем рынка, млн. руб. | Динамика продаж, % | Маржинальный доход, % | Динамика рынка, % |
|---------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| Дачники       | 39,0                   | -2 %               | 38 %                  | 2 %               |
| Модники       | 20,8                   | 7 %                | 45 %                  | 5 %               |
| Любители      | 167,3                  | 24 %               | 26 %                  | 17 %              |
| Профессионалы | 185,0                  | 12 %               | 25 %                  | 35 %              |

Конкуренция очень высока в сегментах «Модники» и «Дачники» со стороны других типов одежды и репеллентов (средств защиты аэрозольных). На сегменте «Любители» конкуренция оценивается как средняя. На сегменте «Профессионалы» уровень ниже, благодаря качеству и уникальности продукции.

Направление **Костюмы для детей**

| Направление   | Объем рынка, млн. руб. | Динамика продаж, % | Маржинальный доход, % | Динамика рынка, % |
|---------------|------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| Дачники       | 13,5                   | 10 %               | 20 %                  | 10 %              |
| Модники       | 16,0                   | 14 %               | 20 %                  | 5 %               |
| Любители      | 27,4                   | 8 %                | 15 %                  | 17 %              |
| Профессионалы | 35,0                   | 12 %               | 15 %                  | 22 %              |

В сегменте «Модники» конкуренция оценивается как высокая. Сегмент «Дачники» - конкуренция средняя. На сегментах «Любители» и «Профессионалы» конкуренция оценивается как низкая, учитывая соотношение «цена – качество».

## КЕЙС 2: Компания «СтройСпецТехника»

ЗАО «СтройСпецТехника» является одним из крупнейших предприятий и осуществляет свою деятельность в трёх регионах.

ЗАО «СтройСпецТехника» реализует специализированную **строительную технику фирм JCB Inc., Caterpillar, Komatsu, Liebherr, Bobcat, New Holland**: башенные и автомобильные краны, бетономесительные установки, подъемно-транспортные машины,



экскаваторы, бульдозеры и погрузчики.

### **Основные направления ассортимента:**

#### **Направление «Компактная строительная техника»**

| Направление            | Доля в объеме продаж, % | Динамика продаж, % | Маржинальный доход | Динамика рынка, % |
|------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Строительство и ремонт | 16,7                    | 3 %                | 45 %               | 17 %              |
| Коммунальная сфера     | 6,2                     | 16 %               | 34 %               | 16 %              |
| Дорожное строительство | 8,0                     | 11 %               | 24 %               | 18 %              |

Конкуренция на данном направлении очень высока в сегментах «Дорожное строительство». На сегменте «Строительство и ремонт» и «Коммунальная сфера» конкуренция оценивается как средняя.

#### **Направление «Краны»**

| Направление            | Доля в объеме продаж, % | Динамика продаж, % | Маржинальный доход | Динамика рынка, % |
|------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Строительство и ремонт | 21,3                    | 34 %               | 44 %               | 29 %              |
| Коммунальная сфера     | 9,3                     | 28 %               | 34 %               | 27 %              |
| Дорожное строительство | 6,5                     | 19 %               | 22 %               | 11 %              |

Конкуренция на данном направлении очень высока в сегментах «Дорожное строительство» и «Строительство и ремонт». На сегменте «Коммунальная сфера» конкуренция оценивается как средняя.

#### **Направление «Подъемные рабочие платформы»**

| Направление            | Доля в объеме продаж, % | Динамика продаж, % | Маржинальный доход | Динамика рынка, % |
|------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Строительство и ремонт | 19,5                    | - 7 %              | 25 %               | 34 %              |
| Коммунальная сфера     | 10,3                    | 27 %               | 18 %               | 20 %              |
| Дорожное строительство | 2,2                     | 14 %               | 15 %               | 12 %              |

Конкуренция на данном направлении низкая в сегментах «Дорожное строительство». На сегменте «Строительство и ремонт» конкуренция очень высока.

На сегменте «Коммунальная сфера» конкуренция средняя.

Задание: Необходимо выбрать стратегию действий по каждому направлению и каналу продаж.

### **КЕЙС 3. Компания «Normal»**

#### **Одежда для спорта и отдыха**

Фирма работает на рынке одежды для спорта и отдыха 10 лет в г. Иваново.

В течение 9 лет работала на давальческом сырье и производила одежду для спорта и отдыха по лицензии фирмы «Adidas». За это время обновили оборудование, освоили новые технологии создания одежды и работы со специализированной тканью. Персонал фирмы 100 человек. Из них 60 человек – швеи. Объем производства фирмы растет.

Однако, существует проблема нехватки оборотных средств.

Но руководство поставило цель: работать на рынке самостоятельно и вывести на рынок свою марку, создать в будущем бренд. Реализация идет по двум сезонам: весна -лето, осень - зима.

Основные направления ассортимента:

1. **Sport** – спортивный, для активным занятий спортом, для активного отдыха.
2. **Casual** - небрежный стиль, для повседневной носки, одежда для спорта и отдыха. Самые распространенными вещами этого стиля являются: футболки, свитера, джемпера брюки.
3. **Профессиональный** – для профессионального спорта (горнолыжный спорт, спортивный экстрим, для спортзалов и т.д.).

Поиск клиентов проводится на выставках, по бывшим связям, в универмагах и т.д.

Имеется возможность предварительного заказа и оценки коллекции.

**Факт продаж на рынке по сегментам потребителей:**

1. «Обеспеченные модники» - 36 % от общего количества целевой группы.  
Молодые мужчины и женщины, имеющие самый обширный гардероб. Это посетители торговых центров и фирменных магазинов, ориентированные на марку, ее престижность при покупке одежды. Имея выбор, они скорее купят импортную одежду. Социально активны. На данном сегменте высока конкуренция со стороны зарубежных производителей высокой ценовой категории известных марок.
2. «Непритязательные» - 22 % от общего количества целевой группы  
Несмотря на то, что у них есть деньги и они хорошо ориентируются в марках одежды, марка не оказывает на них значимого влияния при выборе. При этом они предпочитают импортную одежду отечественной. Они социально активны. Стремятся преуспеть в жизни, побывать в разных странах. Хотят выглядеть привлекательно, не сливаться с толпой. На данном сегменте конкурируют отечественные производители известных марок, таких как BAON, марки, представленные спортивными сетевыми ритейлерами («Спортмастер» и др.). Уровень конкуренции высок.
3. «Опрятные и бережливые» - 30 % от общего количества целевой группы  
Самая высокая доля женщин. В нем также выше и процент домохозяек. В основном, это служащие, медработники, рабочие. Они стараются экономить, выбирать не самые дорогие марки одежды, однако обращают внимание на качество. Совершают покупки в универмагах или на рынке.
4. «Аутсайдеры» - 12 % от общего количества целевой группы  
Это наименее обеспеченные люди, чаще всего закупающие одежду на рынках. Они практически не обращают внимания на марку одежды, а руководствуются только соображениями цены и удобства. В силу своего невысокого материального положения и немногочисленного состава наименее интересны как покупатели новых марок.

Продажи фирмы на рынке Москвы:

1. «Обеспеченные модники» - 10 %
2. «Непритязательные» - 15 %
3. «Опрятные и бережливые» - 30 %
4. «Аутсайдеры» - 45 %

Направление **Sport** в компании развивается стабильно, объемы продаж и динамика развития по сегментам представлены в таблице:

| Направление          | Объем продаж, млн. руб. | Динамика развития, % | Маржинальный доход |
|----------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Обеспеченные модники | 17,5                    | -3 %                 | 45 %               |
| Непритязательные     | 58,2                    | 4 %                  | 43 %               |

|                       |       |      |      |
|-----------------------|-------|------|------|
| Опрятные и бережливые | 82,3  | 21 % | 22 % |
| Аутсайдеры            | 208,0 | 11 % | 11 % |

Конкуренция на данном направлении очень высока в сегментах «Обеспеченные модники» и «Непритязательные» со стороны западных торговых марок. На сегментах «Опрятные и бережливые» и «Аутсайдеры» конкуренция оценивается как средняя, учитывая, что цена продукции на 20 – 25 % выше, чем у китайских аналогов, и на 50 - 70 % ниже, чем у мировых брендов. А качество достойного уровня, учитывая опыт компании «Adidas».

#### Направление Casual

| Направление           | Объем продаж, млн. руб. | Динамика развития, % | Маржинальный доход |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Обеспеченные модники  | 19,0                    | - 8 %                | 48 %               |
| Непритязательные      | 40,8                    | 7 %                  | 35 %               |
| Опрятные и бережливые | 167,3                   | 24 %                 | 18 %               |
| Аутсайдеры            | 185,0                   | 12 %                 | 15 %               |

Конкуренция очень высока в сегментах «Обеспеченные модники» и «Непритязательные» со стороны других типов одежды и многочисленных известных брендов средней и высокой ценовой категории. На сегменте «Опрятные и бережливые» конкуренция оценивается как средняя. На сегменте «Аутсайдеры» уровень конкуренции ниже, благодаря качеству продукции.

#### Направление Профессиональный

| Направление           | Объем продаж, млн. руб. | Динамика развития, % | Маржинальный доход |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Обеспеченные модники  | 10,5                    | 7 %                  | 90 %               |
| Непритязательные      | 36,0                    | 12 %                 | 90 %               |
| Опрятные и бережливые | 20,4                    | 8 %                  | 55 %               |
| Аутсайдеры            | 8,0                     | 2 %                  | 45 %               |

В сегменте «Обеспеченные модники» конкуренция оценивается как высокая. Сегмент «Непритязательные» - конкуренция средняя. На сегментах «Опрятные и бережливые» и «Аутсайдеры» конкуренция оценивается как низкая, учитывая соотношение «цена – качество».

Необходимо выбрать целевой сегмент для целевого продвижения и поиска новых клиентов.

- убытки

+ низкая прибыльность

++ средняя прибыльность

+++ высокая прибыльность

К слабая конкуренция

КК средняя конкуренция

**ККК** сильная конкуренция

↑ - рынок развивается (продажи растут)

→ - рынок стабильный (продажи стабильны)

↓ - рынок сокращается (продажи падают)

## **Контрольное задание по теме № 2**

Выработать рекомендации по стратегии развития по наиболее привлекательным сегментам. Группы формируются по желанию слушателей и по согласованию с преподавателем.

Примечание: Работы выполняются в группах по 3-5 студентов.

Подготовка тех задания на маркетинговое исследование в мини-группе (по шаблону).

| BRIEF RESEARCH REQUEST<br>ЗАЯВКА НА МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ                                                                                      |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Information about the Client Информация о компании-заказчике                                                                                        |  |
| Name of the Client company Название компании - заказчика                                                                                            |  |
| Industry / sphere of activity Сфера деятельности компании                                                                                           |  |
| Product (service) Продукт (товар / услуга)                                                                                                          |  |
| Historical background Предыстория проекта                                                                                                           |  |
| Brief description of current situation on the Client's market<br>Краткое описание текущей ситуации на рынке                                         |  |
| Brief description of problem which evoked the need in market study<br>Краткое описание проблемы, вызвавшей потребность в маркетинговом исследовании |  |
| Description of the study Описание исследования                                                                                                      |  |
| Objectives of the study (which problems this study must resolve)<br>Цели исследования (какие проблемы решит заказываемое исследование)              |  |
| Tasks of the study (which specific tasks this study must meet)<br>Задачи исследования (какие специальные задачи решит заказываемое исследование)    |  |
| What decisions shall be taken by the study results<br>Какие решения будут приняты по результатам заказываемого исследования                         |  |
| Existing hypotheses to the verified<br>Существующие гипотезы, которые необходимо проверить в ходе исследования                                      |  |

|                                                                                                                                                                                  |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geographical scope (regions / cities)<br>Географический охват исследования<br>(регионы / города)                                                                                 |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Detailed description of the target audience<br>Детальное описание целевой аудитории                                                                                              |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Research Methods /<br>methods for<br>collecting<br>information (if<br>defined)<br>Методика<br>исследования /<br>методы сбора<br>данных (если<br>определено)                      | Качественное<br>исследование<br>QUALI    | FGD / Фокус-группы<br>Mini- FGD / Мини-группы Dyads / Диады<br>In-depth or expert interviews / Глубинные<br>интервью или интервью с экспертами<br>Home visits / Домашние визиты<br>Assisted shopping / Покупка с сопровождением<br>Product test / Продакт тест / Gang survey<br>Other / Другое |
|                                                                                                                                                                                  | Количественное<br>исследование<br>QUANTY | Telephone survey / Телефонный опрос CATI<br>F2F / Личное интервью CAPI<br>Business interview / Бизнес-интервью Expert<br>interview / Интервью с экспертами<br>Central location test / Холл-тест / Продакт-тест<br>Car-clinic<br>Mystery shopping Other                                         |
| Samples<br>Выборки исследования                                                                                                                                                  |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Need in separate analysis of each city /<br>region and comparing results<br>Необходимо ли рассматривать каждый<br>город / регион отдельно и сравнивать<br>результаты между собой |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Additional requests Дополнительные условия                                                                                                                                       |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Timing of the project<br>Сроки проведения исследования                                                                                                                           |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Format for study results submission Формат<br>предоставления результатов                                                                                                         |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Project budget (in \$US or Euro)<br>Бюджет исследования (в \$US или Euro)                                                                                                        |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Communication / study / report language<br>(Russian / English)<br>Язык коммуникаций / исследования /<br>отчета (русский / английский)                                            |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Information about Client's contact persons Информация о контактных лицах Заказчика                                                                                               |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1. Name ФИО                                                                                                                                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Position Должность                                                                                                                                                               |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 8.2 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля.

Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

1. Порядок проведения оценки привлекательности рыночных ниш?
2. Алгоритм выбора критериев позиционирования компании?
3. Определение КФУ для компании и ассортиментного портфеля?
4. Алгоритм разработки анкеты для оценки удовлетворенности клиентов?
5. Алгоритм проведения оценки конкурентов?
6. Методика проведения оценки лояльности клиентов?
7. Методика формирования стратегического плана развития?

### **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – сформировать у слушателей представление о теоретических и практических аспектах разработки, принятия и реализации управленческих решений.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий                                                                                                                                                                                                                       | Знать: понятие управленческого решения; стандартные и нестандартные ситуации для принятия управленческих решений; процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.<br>Уметь: осуществлять анализ и разработку управленческих решений с учетом факторов неопределенности на основе современных методов и передовых научных достижений.<br>Иметь практический опыт: принятия и реализации управленческих решений. |
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес- модели организаций | Знать: современные модели принятия управленческих решений; методику разработки и принятия управленческих решений.<br>Уметь: принимать и реализовывать управленческие решения с учетом факторов неопределенности на основе современных методов и передовых научных достижений.<br>Иметь практический опыт: принятия и реализации управленческих решений.                                                                           |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу

**обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                         | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|-----------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                     |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Понятие управленческого решения                  | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                                 |
| 2. Процесс разработки решения. Постановка проблемы. | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 3. Принятие управленческих решений                  | 6           | 6               | 2                   | 4  |       |    |    |                                 |
| 4. Реализация управленческого решения               | 8           | 4               |                     | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                            | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                              |
| Итого:                                              | 32          | 22              | 6                   | 14 |       | 2  | 10 |                                 |

## **6.2 Содержание тем учебной дисциплины**

### **Тема 1. Понятие управленческого решения**

Стандартные и нестандартные ситуации для принятия управленческих решений. Процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.

### **Тема 2. Процесс разработки решения**

Типовые решения. Особенности разработки решений проблемного типа (стратегические решения). Методы постановки проблемы (метод дерева проблем, диаграмма Исикавы, мозговой штурм). Формулировка альтернатив.

### **Тема 3. Принятие управленческих решений**

Организация коммуникации при принятии стратегических решений (позиции автора, понимающего, критика, арбитра, организатора коммуникации по О.С. Анисимову). Особенности принятия решений в ситуации риска. Организационные аспекты процесса принятия решения (фиксация сомнений, заключительный контрактинг).

### **Тема 4. Реализация управленческого решения**

Организация выполнения решений (план мероприятий и учёт конфликта интересов и принятия для себя данного решения исполнителем). Анализ и контроль выполнения решений. Обратная связь и корректировка действий. Роль человеческого фактора в процессе реализации управленческих решений. Управленческая решетка Блейка и Мутона.



## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 407 с. – ISBN 5-238-00056-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557>

2 Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. И. Катаева, М. С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 196 с. – ISBN 978-5-4475-4560-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>

3 Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / М. С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 158 с. – ISBN 978-5-4475-2754-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

4 Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 383 с. – ISBN 978-5-238-01091-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>

5 Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 95 с. – ISBN 978-5-4475-2758-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967>

#### **Дополнительная литература**

1. Бережная, О. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. В. Бережная, Е. В. Бережная. – Ставрополь: СКФУ, 2022. – 171 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

2. Маслихина, В. Ю. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. Ю. Маслихина. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. – 228 с. – ISBN 978-5-8158-1688-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

3. Осипенко, С. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие / С. А. Осипенко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 67 с. – ISBN 978-5-4475-3904-7. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>

4. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс]: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; под ред. М. Савиной ; пер. М. Кульнева. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229875>

5. Харитонов, И. В. Основы теории принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / И. В. Харитонов. – Архангельск: САФУ, 2020. – 155 с. – ISBN 978-5-261-01030-2. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436414>

6. Шервуд, Д. Системное мышление для руководителей [Электронный ресурс]: практика решения бизнес-проблем / Д. Шервуд; ред. Н. Нарциссова; пер. И. Окунькова. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5477-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468433>

### **Интернет ресурсы**

1. RSCI.RU: новости нуки, техники, технологий. – Режим доступа : [http://www.rsci.ru/science\\_news](http://www.rsci.ru/science_news)

2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал. – Режим доступа : <http://www.eur.ru/>

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с

заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые

слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения.

Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс



достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо

рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может

произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную

эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в

отношении того, что должно произойти;

- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка

проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

– выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше

пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом



случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее

существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие

навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относятся: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 2 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 4 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 2**

Опишите проблемную ситуацию из жизни Вашей организации. Излагайте факты, но не давайте оценочных суждений. Подготовьте индивидуальную презентацию проблемной ситуации (по возможности примените схематизацию).

### **Контрольное задание по теме № 4**

Составьте программу аналитической работы для подготовки управленческого решения.

Структура программы:

1. ситуация в компании,
2. проблема,
3. гипотеза о решении,
4. предполагаемые методы сбора и анализа информации для принятия решения

(концептуальные модели) с обоснованием их целесообразности.

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **Задание для зачета**

1. Какая стадия процесса разработки и принятия решения отсутствует в

описываемой ситуации? Обоснуйте свою точку зрения.

2. Какие факторы повлияли на процесс принятия решения в описываемой ситуации? Обоснуйте свое мнение с использованием материалов курса.

3. Какие из требований к управленческому решению не соблюдены в описываемой ситуации?

4. Можно ли считать, что в описываемой ситуации решение было принято в условиях риска? Почему?

5. Дайте рекомендации участникам совещания, повышающие эффективность группового принятия решения.

**Совещание по итогам работы организации за месяц** (время – 19.30, кабинет Генерального директора)

**Участники совещания:**

ГД - генеральный директор, КД - коммерческий директор, ДМ –директор по маркетингу, НОП - начальник отдела продаж, НОЗ – начальник отдела закупок.

ГД: Сегодня необходимо подвести итоги нашей работы за месяц и спланировать задачи на перспективу. Кое-какие результаты мне известны, но послушаем КД.

КД: за прошедший месяц мы сделали объем продаж в товарном выражении на уровне предыдущего месяца, но в денежном выражении получили меньше. Выросли закупочные цены у нашего генерального поставщика. Прибыль наша снизилась. Если так и дальше пойдет, то мы окажемся в проблемной ситуации. Предлагаю на следующий месяц начинать поиски новых поставщиков. Пусть отдел маркетинга займется анализом рынка поставщиков, на следующей неделе нам будут нужны их рекомендации.

ДМ: *(с воодушевлением, но раздраженно)* Мы предупреждали, что усиливается тенденция роста отпускных цен в отрасли! Нас не слушает никто! Если мы сейчас и найдем дешевый товар, то нет никакой гарантии, что нам удастся заключить договор с поставщиком на этих условиях. Цены растут, так как конкурентов развелось уйма. Вот поставщик и куражится. Два месяца назад мы отдавали в отдел закупок информацию о новом производителе аналогичного товара. Как результаты взаимодействия (обращается к НОЗ)?

НОЗ: (молчит, сосредоточенно разглядывает что-то в бумагах)

ГД: Что отдел закупок скажет?

НОЗ: Мы отправляли им, вроде, запрос, но в ответ молчание. Может их уже и нет давно?

ДМ: Что значит нет? Мы за результаты анализа рынка отвечаем! Фирма – производитель достаточно успешна. По СМИ видно, что там грамотная «раскрутка» идет.

Просто опять ваш отдел не хочет шевелиться!

**НОЗ: (возмущенно)** Уж кому шевелиться приходится, так это нам. В прошлом месяце наш генеральный поставщик встал на профилактику. Думаете просто было товарный запас обеспечить, когда вокруг желающих «урвать кусочек» полно!? Благо у нас давно сложились отношения с поставщиком, а поддерживать эти отношения тоже не просто!

**ДМ:** Вот давайте и разнообразим линейку поставщиков. Мы неоднократно рекомендации давали вашему отделу, а воз и ныне там.

**НОЗ:** Как-то необдуманно тут идет разговор о смене поставщика. Сложились долговременные, проверенные связи, отношения. От добра добра не ищут! Сейчас аналогичный товар выпускают мелкие производители. Зачем нам их кустарщина? Качество для клиента прежде всего!

**КД:** Это верно - про качество. Только поставщик нам уже «на горло наступает». Тут ДМ прав. Связи и отношения нужны, но и в кабалу добровольно идти никто не собирается. Мы живем в рынке! Вот и отношения должны быть рыночные! Сколько пробных закупок у аналогичных производителей сделано за прошлый месяц?

**НОЗ:** Мы сделали закупку партии товара у фирмы «Елочка», так потом на одни рекламации и работала вся фирма. Помните этот скандал с нашим VIP- клиентом? Мы в отделе для себя выводы сразу сделали из этой ситуации. Репутация нашей фирмы как качественного поставщика должна быть, прежде всего!

**НОП:** Я вот что хочу сказать. Спор сейчас бесполезный. И скандал с нашим «випом» был по поводу соотношения «цена-качество». Мы «зажаты» конкурентами со всех сторон. Клиенты присматриваются к конкурентам, которые иногда откровенно демпингуют! Торговая наценка все меньше и меньше, бонусы тоже. Скоро наши менеджеры продаж побегут от нас. Товар, который найдете, продавать некому будет! Вот о чем нужно беспокоиться!

**КД:** Как менеджеров в отделе удержать – это ты сам думай! С больной головы на здоровую не перекладывай! Во сколько они у тебя приходят в офис? Кто в 10, а кто и в 11. Клиентская база растет черепашьями темпами. Развел лоботрясов! Такие пусть и уходят – не жалко! Конкуренты на то и конкуренты, чтобы отдел продаж не дремал! Вернемся к делу. В следующем месяце на сколько можешь клиентскую базу увеличить? Есть у тебя анализ динамики региональных продаж?

**НОП: (раздраженно)** Есть у меня динамика. Тенденция к уменьшению как по географии, так и по ассортименту. Цены наши неконкурентоспособны!!! Скоро себе в убыток продавать начнем.

**КД:** Что ж ты заладил как попугай про цены! Не мы одни в таких условиях - весь

рынок так живет. Головой надо думать, придумать нужно что-то, а не искать вокруг виноватых.

ГД: Мы тут все в одной лодке. Действительно думать надо. Сегодня поздно уже. Завтра с утра жду ваши предложения по ситуации, лучше письменно.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## СОВРЕМЕННАЯ БИЗНЕС-СРЕДА: ТРЕНДЫ, РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – сформировать у слушателей представление об актуальном состоянии бизнес-среды в различных контекстах ее трансформации.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                      | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПК-1</b> – способен руководить бизнес- анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон.                                                                                                                               | <b>Знать:</b> определение бизнес-среды; классификацию бизнес-трендов; закономерности развития/угасания трендов; подходы к выявлению и классификации рисков бизнес- среды<br><b>Уметь:</b> инструментов выявления и формализации возможностей в контекстах поиска бизнес-идеи, разработки и реализации бизнес-проектов различного уровня сложности, включая высокотехнологичные (с анализом лучших практик компаний-лидеров в своих отраслях)<br><b>Иметь практический опыт:</b> применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний. |
| <b>ПК-6</b> – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев | <b>Знать:</b> порядок построения инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру; внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес; этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.<br><b>Уметь:</b> оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.<br><b>Иметь практический опыт:</b> применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний.                                |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейсов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение кейсов.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

## 6 Содержание учебной дисциплины

### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                                                                              | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|------------------|
|                                                                                                                          |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                  |
| 1. Предпринимательские экосистемы как организационная модель развития компаний. Типология и особенности каждого из типов | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                  |
| 2. Формирование цепочки создания продуктовой ценности.                                                                   | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                  |
| 3. Бизнес-модель компании: эффективные отраслевые модели, классификация                                                  | 8           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 4  | Выполнение кейса |
| 4. Дизайн экосистем. Оценка возможных финансовых и операционных эффектов экосистемных моделей.                           | 8           | 4               |                     | 4  |       |    | 4  | Выполнение кейса |
| Промежуточная аттестация                                                                                                 | 2           | 2               |                     |    |       | 2  |    | ДЗ               |
| Итого:                                                                                                                   | 26          | 18              | 6                   | 10 |       | 2  | 8  |                  |

### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

#### Тема 1. Предпринимательские экосистемы как организационная модель развития компаний. Типология и особенности каждого из типов

Технологии меняющие подходы к созданию и развитию бизнеса. Жизненный цикл компании. Старт ап как модель начала бизнеса. Спин офф – развитие новых направлений. Предпринимательские проекты как модель обновления и развития традиционного бизнеса. Предпринимательские экосистемы как организационная модель развития конгломератов компаний. Типология экосистем. Открытые и закрытые экосистемы. Экосистемы на уровне компании, отрасли, страны.

#### Тема 2. Формирование цепочки создания продуктовой ценности

Предпринимательская возможность как точка отсчета изменений. Инновационные решения в компании. Классификация инноваций. Особенности среды для создания, проектирования и развития инновационных и предпринимательских решений. Ценностный подход.

#### Тема 3. Бизнес-модель компании

Понятие бизнес-модели компании. Варианты моделей, основные элементы, подходы к созданию. Построение инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру. Бизнес-модель и среда, в которой она развивается. Внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес. Изменения среды, меняющие бизнес. Анализ ситуации или дизайн-мышление:



как найти новое направление? Профиль потребителя. Карта ценности. Какие изменения в модели могут быть?

#### **Тема 4. Дизайн экосистем. Оценка возможных финансовых и операционных эффектов экосистемных моделей**

Практикум построения экосистем. Этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы. Тестирование гипотез развития различных экосистем.

### **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

#### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

##### **Нормативно-правовые акты**

##### **Основная литература**

- 1 Аронов, Н., «Цивилизация X5. От магазинов без товаров до магазинов без продавцов». – М.: «АСТ», 2021
- 2 Бланк, С. Стартап: настольная книга основателя [Электронный ресурс] / С. Бланк, Б. Дорф; науч. ред. Н. Митюшин, И. Антипов, Е. Овчинникова, М. Ушакова [и др.]. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 615 с. – ISBN 978-5-9614-5027-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279605>
- 3 Епихина С.Б., Переверзева Е.И. «Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации», Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС», №3, 2021
- 4 Майкл Якобидес, Как конкурировать когда оцифровываются и сталкиваются целые отрасли: концепция развития экосистемы. Лондонская школа бизнеса, [www.evolutionltd.net](http://www.evolutionltd.net)
- 5 Никита Аронов, «Цивилизация X5. От магазинов без товаров до магазинов без продавцов». – М.: «АСТ», 2021
- 6 Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. И. Нестеренко, Т. М. Кривошеева, М. В. Гаврилюк [и др.]; под ред. О. В. Шеменевой, Т. В. Харитоновой. – Москва: Дашков и К, 2022. – 294 с. – ISBN 978-5-394-01147-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452586>
- 7 Остевальдер, А., Пинье Ив, Этьембль Ф., Смит А. «Непобедимая компания: как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом

лучших», М.: Альпина Паблишер, 2021 – 366 стр. ISBN 978-5-9614-7100-1

8 Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс]: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; под ред. М. Савиной ; пер. М. Кульнева. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229875>

9 Рис, Э. Бизнес с нуля : метод Lean Start up для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – Москва : Альпина паблишер, 2019, – 252 с. – ISBN 978-5-9614-4628-9

10 Хау, Д. Краудсорсинг [Электронный ресурс]: коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Д. Хау. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1889-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279461>

### **Дополнительная литература**

1. Бланк, С. Четыре шага к озарению [Электронный ресурс]: стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-4645-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278982>

2. Герасимова, О. О. Основы предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. О. Герасимова. – 2-е изд., испр. – Минск: РИПО, 2019. – 270 с. – ISBN 978-985-503-507-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463607>

3. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса / С. Рид, С. Сарасвати, Н. Дью [и др.]; пер. Н. Мезин. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 246 с. – ISBN 978-5-9614-4356-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254604>

4. Руководство по улучшению бизнес-процессов [Электронный ресурс] / под ред. М. Оверченко; пер. Е. Милицкая. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 130 с. – ISBN 978-5-9614-5341-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=288784>

5. Тиль, П. От нуля к единице [Электронный ресурс]: как создать стартап, который изменит будущее / П. Тиль, Б. Мастерс. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 192 с. – ISBN 978-5-9614-4839-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279525>

6. Шервуд, Д. Видеть лес за деревьями [Электронный ресурс]: системный подход для совершенствования бизнес-модели / Д. Шервуд; под ред. Н. Нарциссовой; пер. И. Окунькова. – Москва: Альпина Паблишерз, 2020. – 341 с. – (Библиотека "Коммерсантъ"). – ISBN 978-5-9614-1896-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229942>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;

- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую

программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать — значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается — дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны.

Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая

изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после

занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.



## Решение задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых

средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

#### **1. Понимание задачи**

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### **2. Просмотр кейса**

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
  - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
  - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
  - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
  - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?
4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

## 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

## 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

## 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других

кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
- объем текста на слайде – не больше 7 строк;

- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее

рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые



данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место

издания, том, страницу.

5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.

7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейсов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                  | Максимальное количество баллов |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение кейса по теме № 3 | 30                             |
| 2. Выполнение кейса по теме № 4 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>  | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Кейс по теме № 3**

**От идеи до воплощения: как Askona запустила сервис подписки на товары для сна**

Спальное место по подписке - чем уникален новый сервис и в чём тут выгода для покупателей.

Месяц назад Askona запустила новый сервис — спальное место по подписке. Это первая подобная программа на мебельном рынке России, к тому же не имеющая

полноценных аналогов в Европе. Сервис сейчас доступен жителям Москвы и Московской области и позволяет оформить подписку на комплект для здорового сна, состоящий из матраса, подушек и чехла от 941 рубля в месяц. Про каждый шаг от идеи до реализации рассказал Роман Ершов, президент Askona Life Group.

Сервис подписки на спальное место стал одним из первых реализованных проектов Венчурной студии Askona, которая занимается долгосрочными целями компании и создает наше будущее. Она работает над инновационными продуктами, которые сегодня кажутся нереальными, но через 5-10 лет позволят остаться на волне и удержать лидерство.

Задачи Венчурной студии - создавать принципиально новые продукты и услуги, и даже стартапы внутри этих процессов. Несмотря на то, что работа направлена в будущее, первые реализованные проекты есть уже сегодня - это подписка на товары для сна, цифровой сервис по лечению бессонницы Somly и голосовое управление smart-продуктами Асконны.

### **Почему именно сервис подписки**

Цифровые сервисы, автомобили, бытовая техника, электроника - оформить подписку сегодня можно почти на любой товар. Это мировой тренд, который с каждым годом набирает обороты и спрос на такой формат покупки только увеличивается. Но вот оформить подписку на матрас и подушки до недавнего времени было невозможно.

По факту в Европе сейчас есть несколько стартапов, которые называют свой способ покупки подпиской, но это лишь маркетинговый ход и в действительности под этим названием скрывается классический кредит. Поэтому можно говорить о том, что Аскона первой смогла организовать реальную подписку на матрас с лизингом и наличием остаточной стоимости.

Подтолкнуло нас к реализации два момента. Во-первых, мы хотели сделать наши товары более доступными для широкого потребителя. Когда речь идет о действительно технологичных товарах для сна, их стоимость достаточно высокая, и не каждая семья может себе такое позволить. Мы понимали эти ограничения и искали способы расширения аудитории, подписка оказалась как раз одним из инструментов. А во-вторых, мы хотели сохранить лидерство. Если сервис есть на других рынках, значит скоро появится и на нашем, и мы должны быть первыми, кто его представит.

Изначально Аскона делала ставку на молодых людей, которые активно пользуются различными шеринговыми сервисами. Так оно и случилось, но что нас сильно удивило — аудитория расширилась, потому что люди увидели, что сервис экономически выгоднее, чем обычный кредит.

### **Как удалось реализовать**

Вообще, сервис подписки на мебельном рынке — это сложный проект, и основная проблема лежит в плоскости экономики, ведь остаточной стоимости продукта нет. Вторичного системного рынка мебели также не существует, вы не сможете в значительном объеме продавать диваны, которые уже были в употреблении. А если вы не сможете реализовывать эту продукцию, из чего будет складываться ваша экономика?

Аскона решила эту проблему за счет того, что является вертикально-интегрированным ритейлером. Помимо собственной розницы у нас есть также производственные площадки и цех по переработке. То есть те позиции, которые будут возвращены по истечению срока подписки, мы сможем переработать практически на 100%. И как раз тут начинает складываться экономика.

Асконе удалось запустить сервис за шесть месяцев и самое сложное, с чем пришлось столкнуться - это настройка внутренних процессов в ИТ-системах, а также цифровые отношения с подрядчиком, который оказывает нам финансовый сервис. К счастью, мы довольно быстро решили эти задачи, выделив дополнительные ресурсы внутри компании и договорившись с партнером о приоритетности проекта.

### **Первые результаты**

Сервис подписки на матрас существует чуть больше месяца и сейчас мы активно не рекламируем эту услугу, увеличивая трафик. За это время к нам пришло несколько десятков клиентов, мы наблюдаем ежедневные транзакции и ожидаем увеличения потока.

Сегодня нам важно отследить, как работают все бизнес-процессы в реальности, ведь внутренние тесты могут многое не показать. Поэтому активную поддержку сервиса мы планируем запустить с начала 2022 года.

Кроме того, мы измеряем NPS пользователей и сейчас он крайне высок, хотя выборка слишком маленькая и делать выводы пока рано. Очень важный момент, что команда студии работает как стартап и все делает на основе обратной связи от клиентов, поэтому изменения происходят ежедневно. В том числе мы работаем над UX пользователя, чтобы кликов требовалось меньше, а весь процесс был максимально прост и очевиден.

### **Чем подписка выгоднее рассрочки**

Выгода для клиента заключается в том, что по окончании срока подписки он может выкупить продукт, заплатив остаточную стоимость, или поменять товар на новый, продлив подписку. Выбирая второй вариант, клиент не платит остаточную стоимость в размере 20% и у него остается товар за 80% от изначальной цены.

В отличие от рассрочки покупатель получает возможность постоянно обновлять спальное место на выгодных условиях. Например, срок подписки 4 года, а рассрочки всего 3. Также важным преимуществом при смене спального места раз в 4 года является забота о

гигиене, так как согласно исследованиям Федерального научного центра гигиены имени Эрисмана долгая эксплуатация матрасов и подушек даже при должном уходе ведет к появлению микроорганизмов.

Выгода для компании - рост LTV. С помощью сервиса мы сокращаем жизненный цикл и увеличиваем количество касаний с клиентом. Простыми словами, клиент будет обновлять свое спальное место каждые 4 года, а не раз в 12 лет, как раньше.

#### **Что в планах**

В ближайшее время мы точно планируем расширять географию, причем это касается не только других регионов страны, но и выхода на европейский рынок, где у нас есть омниканальная розница. Мы уже начали адаптировать сервис и первый запуск за пределами России будет в конце первого квартала 2022 года в Великобритании.

Количество предложений внутри сервиса мы также будем расширять. Идеальное видение: на карточке любого товара на сайте Асконы доступен выбор способа покупки. То есть не нужны отдельные порталы, все манипуляции будут происходить на нашем сайте, а вы сможете купить товар за деньги, взять кредит или оформить подписку. Основная сложность связана с крупногабаритными позициями, такими как кровати и диваны. Сейчас мы работаем над их экономикой и способами переработки.

Нельзя сказать, что через год все будут использовать только сервис подписки и совсем откажутся от кредитов и рассрочек. Но мы предполагаем, что в обозримом будущем подавляющее большинство покупок будет совершаться именно через этот сервис.

#### **Задание:**

- Составьте карту экосистемы компании Аскона.
- Какова ценность бренда, формирующая эту экосистему?
- Какие предпринимательские решения позволили сформировать устойчивую сеть?
- Какова бизнес-модель компании?

#### **Кейс по теме № 4**

##### **X5: от магазинов без товаров к магазинам без продавцов**

Пример крупнейшей российской продуктовой компании X5 Retail Group, которая управляет портфелем брендов сетевых магазинов «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель». За 25 лет истории компания полностью перевернула наши представления о торговле, превратив ее в искусство и двигатель предпринимательского прогресса, изменив взгляд рядовых граждан на самую суть механизмов покупки и продажи.

#### **Не магазин, а экосистема**

В конечном счете, все магазины, все системы онлайн-доставки, а за ними склады,

водители, бухгалтеры, программисты, управленцы и инноваторы – следуют за человеком, за покупателем. А он меняется, его тоже меняют новые технологии. Например, пандемия резко толкнула этого покупателя в систему заказов онлайн. Еще одна новая тенденция – благодаря многочисленным сервисам, грань между магазином и кафе стремительно стирается. В большом городе ресторанное блюдо привезут домой так же быстро, как корзину с продуктами. Зато в любом хорошем магазине вам предложат полноценный набор готовых супов, котлет и салатов. Все идет к единому рынку – большому рынку еды, куда входят и готовые блюда, и те, которые еще только предстоит приготовить.

Уже в 2018 году мы поняли, что компанию ждет новый этап, всей нашей отрасли предстоят изменения, наступает эпоха цифровизации. Нам нужен был другой опыт, прокачка навыков, в которых мы, как компания, еще не сильны, а главное – нужны были люди, которые станут проводниками изменений, – рассказывает директор по персоналу и организационному развитию X5 Татьяна Красноперова. – Тогда и родилась идея посадить часть топов за одну парту. Это решало сразу множество задач, в том числе – налаживание более плотной коммуникации между руководителями торговых сетей X5. Ведь многие из них даже не были знакомы.

Совместно со швейцарской бизнес-школой IMD была запущена специальная двухлетняя программа. Суть в том, чтобы руководители компании развивали свой «цифровой интеллект», без которого невозможно построить цифровой бизнес.

IMD стала окупаемой инвестицией, – констатирует Красноперова. – Многие выпускники еще в процессе обучения поменяли роли в компании, многие определили для себя другие задачи и горизонты, которых раньше не видели. Команды наших лидеров тоже отмечают изменения в своих руководителях – шире мышление, смелее идеи, больше вдохновения. Все это запустило цепочку изменений внутри организации по всем фронтам.

Новые навыки пришлось как нельзя кстати. Еще недавно цифровое пространство считалось некой параллельной реальностью, офлайн и онлайн существовали практически сами по себе. В этих параллельных мирах были разные модели поведения, разные механики, и бизнес в них строился по-разному. Онлайн-магазин был совсем не тем, чем супермаркет на соседней улице, но эта грань тоже стерлась.

Больше нельзя смотреть на клиента в разрезе каналов продаж. Потому что это очень опасный взгляд в современном мире, – уверен Владимир Салахутдинов. – Раньше мы знали, что вот эти клиенты пришли через онлайн-каналы, а вон те в физические магазины. Сейчас человек приходит в магазин, покупает, например, йогурт, но сказать, что это офлайн-клиент уже нельзя. Почему? Потому что вполне возможно, что до этого он провел пару часов в социальных сетях, посмотрел, что рекомендует Юлия Высоцкая, почитал, какая диета более

полезна и сколько в йогурте должно быть жира. Изучил и конкретного производителя молочных продуктов. И только потом пришел, и забрал в магазине йогурт.

Значит, выход один – встретить покупателя раньше на его клиентском пути, и привести его в свой магазин, а не к конкуренту. А раньше – значит, в цифровой среде. Поэтому X5 готовит к запуску медийную платформу информационно-развлекательного характера о еде.

Там будут рецепты, блоги, селебрити, потому что сейчас если известный человек напишет в своем блоге о пользе какого-то конкретного продукта, его будут лучше покупать. Также мы будем развивать сервисы выбора. Агрегатор «Около» уже сегодня объединяет еду разных поставщиков, возможно в будущем в него добавятся и товары других ритейлеров. В конце концов у всех игроков в ближайшие 5-10 лет, так или иначе, будет выбор: вставать ли на витрину внешних агрегаторов или создавать свой, – уверен Владимир Салахутдинов.

Понятие бизнес-экосистемы ввел американский исследователь социальный и экономических систем Джеймс Мур. Он рассматривает взаимоотношение производителей и покупателей как взаимодополняющие, сравнивая их с биологическими системами. И успешен, по мнению Мура, тот бизнес, который создает и управляет средой, дает потребителю много смежных направлений и удерживает за счет этого людей в своем контуре. Чаще всего в этом контексте говорят об IT-гигантах типа «Яндекса» или Google, окружающих своих клиентов многочисленными, самыми разнообразными сервисами. Но в мире хватает экосистем, выросших и из отраслевых офлайн-компаний.

Владимир Салахутдинов любит пример Ping An – крупнейшего в Китае страховщика. Они очень долго жили, как мы. То есть были лидером, достаточно планомерно и успешно росли в своем сегменте. А потом в Китае появились экосистемы, например, Alibaba. И где-то в 2013 году пришло понимание того, что это очень серьезно. Они посмотрели на себя и подумали: какой путь проделывает человек, которого мы страхуем. Он покупает машину или дом. Но сначала ищет их в интернете. Потом, когда выбрал, идет в банк за кредитом. Следующей точкой на пути будет агентство недвижимости или автосалон. И только после этого оформляет страховку. Но до этого и автосалон, и банк могут предложить другого страховщика. И тогда Ping An просто взял и купил крупнейший китайский сайт по продаже автомобилей. И крупнейший ресурс по продаже домов. И еще они купили один из банков, предложить финансовые сервисы. И дальше получилось, что если человек в Китае хочет купить машину или дом, он попадает в Ping An. При этом они не пытаются зарабатывать на продаже домов и машин, эти активы находятся на уровне самоокупаемости. Все основные деньги они зарабатывают в страховании. Они построили



экосистему вокруг своего клиентского пути.

У X5 сейчас похожая логика, но только про еду. В компании четко не ответят, можно ли это будет назвать экосистемой. Иногда говорят, как о «специализированной экосистеме, если такая может быть», иногда о «едином клиентском пути». Но смысл в том, чтобы дать клиенту пройти весь путь от выбора еды до ее доставки домой, и получить сопутствующие сервисы, не выходя из контура компании. Впрочем, в X5 не очень беспокоятся по поводу отсутствия единой дефиниции. Тот случай, когда сначала делают, а как это будет называться в учебниках, станет ясно потом. Помимо упомянутой медиаплатформы, которая по задумке компании будет встречать покупателя в начале его клиентского пути, X5 работает над запуском собственного финансового сервиса, чтобы покупатель завершал свой путь также в контуре одной компании.

Если вернуться к тому, из чего строится экосистема X5, то еще в 2020 году был запущен сервис доставки «Около». Курьеры с коробами лососевого цвета уже возят по большим городам продукты из «Пятерочки», «Перекрестка» и «Карусели».

Но мы не ставим себе цель стать курьерской компанией. Все эти люди с коробами – самозанятые сотрудники или небольшие курьерские компании. По сути, здесь мы работаем как платформа, – уточняет Салахутдинов. Скоро ассортимент расширится, и в доставке «Около» можно будет заказать товары партнеров, и даже, вероятно, конкурентов. Тут важно себя не обманывать, в сегодняшнем цифровом мире мы не можем убедить клиента не пользоваться другим магазином, если он в нем постоянно что-то покупает. Зато можем добавить его в наш сервис, чтобы человек заказывал в нем продукты через нас.

Первые кандидаты для добавления в «Около» – рестораны быстрого питания. Собственно, некоторые из них уже сотрудничают с сервисом. Один из них, онлайн-фудкорт «Много лосося», даже вошел в X5, по сути был куплен компанией. Это позволило ей фактически выйти в ресторанный сегмент через формат dark kitchen («темные» кухни, то есть предприятия общественного питания, ориентированные только на доставку и не имеющие зала со столиками для посетителей).

Владимир Салахутдинов считает, что именно с фастфудом проще сделать доставку технологичной и прибыльной. «Яндекс» берет часть прибыли ресторанов, и все равно при этом, казалось бы, огромном числе доставок нельзя сказать, что это какое-то суперприбыльное предприятие. Услуги курьера стоят дорого. Тут ключ к успеху лежит в операционной модели, которую можно реализовать именно в быстром питании. Когда при поступлении заказа алгоритм будет считать, сколько нужно курьеру времени, чтобы исполнить предыдущий заказ, сколько нужно времени, чтобы вернуться и забрать новый, и в нужный момент начать его готовить. Так, чтобы время простоя свелось к минимуму. А

лучше сделать так, чтобы курьер мог брать зараз два или три заказа.

«Яндекс» упоминается не зря. Это новый тип конкурента для традиционных ритейлеров. Или «Сбербанк», тоже выстроивший вокруг себя мощную экосистему, в которой есть и два сервиса доставки еды.

«Яндекс» завладел потребителем через поиск. Добавил музыку, добавил подписки, добавил такси. То есть, он добавляет что-то в свои сервисы и владеет потребителем. В части ситуаций такие цифровые системы себе могут больше позволить, чем X5, у которой есть только продажа продуктов. Поэтому наши сервисы должны обогатить взаимодействие между потребителем и X5. Чтобы X5 больше владел вниманием человека. Без этого невозможно долгосрочно развиваться. Потому что вокруг каждого человека сегодня сотни тысяч каких-то приложений, они все тебя агитируют, и кто попал на первые два экрана смартфона, тот и работает, – рассуждает Владимир Холязников. – Зато у «Пятерочки» уже есть около 10 млн пользователей приложения. Плюс еще несколько миллионов пользователей приложения «Перекрестка». Это тоже большой трафик, вполне сопоставимый с «Яндексом».

У нас в конкуренции с цифровыми игроками есть два козыря. Во-первых, порядка 70-80 млн человек, которые ходят в наши магазины. Это примерно 15 млн. человек в день. Во-вторых, у нас узнаваемые бренды с широким кругом лояльных клиентов, – объясняет Салахутдинов. – Поэтому происходит сближение онлайн и офлайн. Только мы идем к нему со стороны офлайн, строим свои цифровые компетенции. «Яндекс», «Ozon» и прочие идут навстречу нам из онлайн в офлайн. Для нас вся эта цифровая обвязка имеет смысл, только если мы не перестанем открывать самые лучшие магазины и предлагать самые лучшие продукты по привлекательным ценам.

Наконец, у X5 имеется огромная инфраструктура – 17 тысяч торговых точек, которые могут стать центрами комплектования заказов и точками соприкосновения с клиентами. И на базе обычных магазинов всегда можно предложить людям что-нибудь новое, сыграть на совсем другом поле. Одну такую возможность разглядел Игорь Плетнев, в ту пору – директор по развитию стратегических бизнесов X5, так появился проект 5 Post по доставке через «Пятерочки» и «Перекрестки» почтовых посылок.

Примерно 70% населения России живет в радиусе 1 км от магазинов X5, – объясняет Плетнев. – При этом у X5 есть своя логистика. И мы решили развивать почтовый сервис – выдавать посылки на кассах. Почта – это 2 млн посылок в день. Из которых 90% – товары из Китая. Люди специально ходят за ними в почтовые отделения. А в наши магазины они и так заходят раз в три дня. При этом наши машины недозагружены по объему на 30%, мы могли бы перевозить в них посылки. Груз это нетяжелый, но объемный, его удобно класть

в машине поверх продуктов. На распределительных центрах «Пятерочки» организовали небольшие пункты сортировки посылок. Договорились о сотрудничестве с Ozon и AliExpress. Во многих магазинах у касс поставили постоматы. В других магазинах посылки выдают просто на кассе. Всего в проекте участвуют уже 16,5 тысяч торговых точек.

За 2020 год 5 Post доставил уже 8,6 млн посылок. В апреле 2021 – по 70 тысяч посылок в день выдавалось на кассах «Пятерочек». «Почта России», тем временем, начала продавать в отделениях продукты длительного хранения. В век экосистем разница между универсамом и почтовым отделением уже не столь существенна.

**Задание:**

- Составьте карту экосистемы X5.
- Какова ценность бренда, формирующая эту экосистему?
- Какие предпринимательские решения позволили сформировать устойчивую сеть?
- Какова бизнес-модель компании?

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

**Задание для зачета**

В ходе освоения дисциплины осуществляется поэтапная разработка бизнес- плана предпринимательского проекта. Работа осуществляется в группах, формируемых по свободному выбору слушателей. В конце курса презентуется результат групповой работы. Оценка результатов работы осуществляется по результатам презентаций разработки проекта в части проработки идеи, концепции, стратегического потенциала и бизнес-модели проекта.

Презентация группы должна сопровождаться презентацией PowerPoint, длительность выступления не более 6 минут. Презентация может включать любые другие подходящие элементы в дополнение к презентации PowerPoint.

Презентация проектов (сбор полезных откликов по методике дизайн мышления шляп де Боно)

- Презентация проекта

- Белая шляпа (информация и данные, нейтральные и объективные)
- Красная шляпа (трудности, слабые стороны, опасности, ограничения, риски, почему идея кажется неудачной)
- Голубая шляпа (положительные черты, почему идея полезна)
- Зеленая шляпа (идеи, которые могут стать альтернативой возможности)

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## УСТОЙЧИВЫЕ ПРОЕКТЫ: ПОДХОДЫ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование компетенций обучающегося в области планирования и управления проектной деятельностью, овладение приемами управления предпринимательскими проектами организации и типовыми методами и моделями, используемых в анализе и оптимизации проектов с учетом факторов риска.

Основной задачей курса является приобретение навыков использования в практической деятельности современных специальных экономико-математические инструментов анализа и оценки проектов с учетом возможностей и перспектив развития деловой среды.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                       | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПК-2</b> – Способен организовать и контролировать текущую деятельность системы внутреннего контроля экономического субъекта и внедрять стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта                                                           | <b>Знать:</b> теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля; состав, организационную структуру, процедуры и основные документы системы управления проектами.<br><b>Уметь:</b> разрабатывать и предлагать пути повышения эффективности процессов и функций управления проектами в компании.<br><b>Иметь практический опыт:</b> руководства проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации. |
| <b>ПК-5</b> – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                                                  | <b>Знать:</b> виды и типы стратегий бизнеса; методы оценки эффективности проектной деятельности условия реализации проекта;<br><b>Уметь:</b> механизмы разработки стратегии; применять в практике управления командой.<br><b>Иметь практический опыт:</b> расчета показателей эффективности проекта; анализа информации о сроках, расходах, периода окупаемости проекта и др.; разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию                                                    |
| <b>ПК-6</b> – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес- анализа на основе выбранных критериев | <b>Знать:</b> факторы, определяющие развитие проекта; методы оценки качества управленческих решений гибкие технологии управления;<br><b>Уметь:</b> преобразовать и адаптировать проект в зависимости от текущих условий и требований; применять в практике управления командой.<br><b>Иметь практический опыт:</b> оценки риска при реализации проекта                                                                                                                                                                                             |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов,

выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

#### **4 Формы контроля по дисциплине**

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

#### **5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### **6 Содержание учебной дисциплины**

##### **6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                                     | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                 |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Организационные структуры проектно- ориентированной компании | 8           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Бизнес-процессы в управлении проектами                       | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                                 |
| 3. Реализация стратегии компании через проекты                  | 8           | 4               |                     | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                                        | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                              |
| Итого:                                                          | 24          | 14              | 4                   | 8  |       | 2  | 10 |                                 |

##### **6.2 Содержание тем учебной дисциплины**

###### **Тема 1. Организационные структуры проектно-ориентированной компании**

Общее определение проекта; признаки проекта. Рычаги управления. Законы в управлении проектами. Функции и подсистемы управления проектами. Интеграция проекта. Ключевые понятия проекта. Типы структур: функциональные, матричные, проектные. Влияние структуры на процесс управления проектом. Проектная организация работы компании. Организационная структура проектно- ориентированной компании. Управление ресурсами компании. Совместное использование ресурсов. Офис управления проектами. Проектный комитет.

###### **Тема 2. Бизнес-процессы в управлении проектами**

Инициация проекта и этапа. Паспорт проекта. Обоснование проекта. Подготовка описания продукта, обоснования проекта. Разработка плана проекта. Структура плана проекта. Взаимосвязь проектного и процессного подходов. Использование инструментов процессного подхода для подготовки обоснования проекта. Примеры бизнес-процессов. Идентификация и оценка рисков проекта, разработка реагирования. Контрольные формы

идентификации рисков. Способы противодействия рискам. Завершение проекта: закрытие контрактов, административное завершение. Подведение итогов проекта. Правила описания бизнес-процессов. Матрица входов-выходов.

### **Тема 3. Реализация стратегии компании через проекты**

Управление проектами как инструмент достижения стратегических и тактических целей компании. Портфели проектов. Совместная реализация проектов с учетом ограничений. Участники проекта и их роли. Эффективная проектная команда. Оценка эффективности команды. Формирование команды. Мотивы и стимулы. Команда и руководитель. Типы общения в процессе реализации проектов. Виды проектного финансирования: параллельное и последовательное финансирование. Виды финансирования: собственные, заемные и привлеченные средства. Методы финансовой оценки проекта. Расходы и бюджетирование проекта.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ- Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> (дата обращения: 21.09.2023). – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.

2 Управление проектами : практическое пособие : [16+] / ред. О. Бараш ; пер. с англ. М. Кульневой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 192 с. : ил., схем., табл. – (Гид HBR). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619232> (дата обращения: 21.09.2023). – ISBN 978-5-9614-3966-3. – Текст : электронный.

3 Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 304 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279> (дата обращения: 21.09.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04341-3. – Текст : электронный.

4 Колесникова, Ю. Ф. Управленческая экономика : учебное пособие : [16+] / Ю. Ф. Колесникова ; Липецкий государственный педагогический университет им. П. П.

Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2020. – 82 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619368> (дата обращения: 20.09.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-907168-96-1. – Текст : электронный.

5 Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> (дата обращения: 21.09.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный

### **Дополнительная литература**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров ; под ред. А. О. Блинова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103> (дата обращения: 23.09.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Текст : электронный.

2. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 231 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510> (дата обращения: 16.08.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04604-9. – Текст : электронный.

3. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2017. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

4. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.



### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции

(практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;

- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для

полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений.

Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к

преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин



возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

– какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

– сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При

просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно

рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов Роль обучающегося:
- изучить учебную информацию по теме;
  - провести системно — структурированный анализ содержания темы;
  - выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
  - дать обстоятельную характеристику условий задачи;
  - критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
  - выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы,

графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя

анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или

«Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине



используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

– во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 3 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 1**

Тест 1 (отметить правильный вариант (может быть несколько)). Что из перечисленного относится к понятию продукт проекта:

1. Монтаж оборудования произведен своими силами.
2. Обеспечена бесперебойная работа оборудования.
3. Производительность завода - 10000 единиц в год.
4. Цех построен в срок.
5. Установка очистки газов запущена в эксплуатацию.
6. Оборудование должно быть доставлено и смонтировано.
7. Цех начал выпуск продукции.
8. Магазин открылся в запланированные сроки.
9. Прессы необходимо доставить и складировать на специально подготовленной площадке.
10. Буровое оборудование доставлено заблаговременно

### **Контрольное задание по теме № 3**

Ответьте на вопросы:

1. Назовите виды управления проектами с позиций системного подхода:
  - бюджетное управление
  - инструментальное управление проектом
  - оперативное управление проектом
  - функциональное управление
  - стратегическое управление проектом
2. Выберите формулировку, определяющую сущность концепции управления проектами:
  - концепция предусматривает проведение технико-экономического обоснования реализации проекта для получения выгоды при его осуществлении
  - концепция базируется на том, что развитие предприятия в рыночных условиях может быть обеспечено при помощи выполнения конкретных проектов, обеспечивающих проведение соответствующих стратегических изменений в его деятельности для достижения успеха
  - концепция предусматривает определение конкретных целей, стратегий и мероприятий маркетинга при реализации проекта
  - концепция предусматривает определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающими достижение поставленных целей
3. Опишите стратегическое управление
  - управление организацией, осуществляющей проект
  - управление достижением целей проекта
  - управление производственной (операционной) деятельностью
  - управление системой целей (потребности – результаты) проекта
  - техническое управление
4. Опишите оперативное управление
  - управление организацией, осуществляющей проект
  - управление достижением целей проекта
  - управление системой целей (потребности – результаты) проекта

### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций,

закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

1. Содержание определения проекта.
2. Признаки проекта.
3. Рычаги управления проектом.
4. Законы в управлении проектами.
5. Функции и подсистемы управления проектами.
6. Интеграция проекта.
7. Ключевые понятия проекта.
8. Цели проекта.
9. Продукт и результат проекта.
10. Ограничения проекта.
11. Содержание стратегического плана проекта.
12. План по вехам.
13. Жизненный цикл и фазы управления проектом.
14. Базовые жизненные циклы проектов различного типа.
15. Этапы проекта разработки нового изделия.
16. Этапы инвестиционного проекта.
17. Особенности управления инновационными проектами.
18. Инициация проекта и этапа.
19. Паспорт проекта.
20. Обоснование проекта.
21. Подготовка описания продукта и обоснования проекта.
22. Разработка плана проекта.
23. Структура плана проекта.
24. Взаимосвязь проектного и процессного подходов.

#### **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с

последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ПРОЕКТЫ: РАЗРАБОТКА, РЕАЛИЗАЦИЯ, МАСШТАБИРОВАНИЕ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование комплекса знаний, умений и навыков в области проектной деятельности, освоение современных технологий управления проектами; приобретение практических навыков управления проектами; овладение методикой проектной деятельности.

Задачи дисциплины:

- изучение понятия и видов проектов;
- решение задач развития предприятий/организаций реального сектора экономики;
- изучение приемов масштабирования бизнеса за счет эффективного проектного управления.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                                                  | Знать: принципы формирования проектов организации, методы стратегического и финансового анализа, инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения производительности труда<br>Уметь: формулировать, анализировать и оценивать маркетинговые, финансовые, производственные и др. стратегии развития организации, создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании, привлекать инвестиции и инновации в деятельность компании<br>Иметь практический опыт: анализа и оценки ключевых показателей эффективности организации с учетом специфики деятельности, оценки и реализации стартапов, оптимизации логистических и распределительных процессов |
| ПК-6 – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес- анализа на основе выбранных критериев | Знать: порядок построения инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру; внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес; этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.<br>Уметь: оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.<br>Иметь практический опыт: применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний.                                                                                                                  |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические

навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов, выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

#### **4      Формы контроля по дисциплине**

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – экзамен.

#### **5      Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### **6      Содержание учебной дисциплины**

##### **6.1      Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                                                | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                            |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Бизнес-идея предпринимательского проекта                                | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                                 |
| 2. Проекты и управление проектами                                          | 8           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 3. Реализация и финансирование проектов                                    | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                                 |
| 4. Административная, налоговая, уголовная ответственность предпринимателей | 8           | 4               |                     | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                                                   | 12          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 4  | Эк                              |
| Итого:                                                                     | 36          | 24              | 6                   | 10 | 2     | 6  | 12 |                                 |

##### **6.2      Содержание тем учебной дисциплины**

###### **Тема 1. Бизнес-идея предпринимательского проекта**

Общее определение проекта, подходы к пониманию проектной деятельности. Проектная организация и ее типы. Методика бизнес-модели А. Остервальда. Предпринимательство как реализация бизнес-идеи. Понятие фирмы и экономические основы ее функционирования. Классификация фирм и их организационно-правовые формы. Взаимосвязь проектного и процессного подходов. Использование инструментов процессного подхода для подготовки обоснования проекта. Управление проектами – как форма международного сотрудничества. Основные понятия и определения управления проектами. Методика УПОС.

###### **Тема 2. Проекты и управление проектами**

Инициация предпринимательского проекта. Жизненный цикл и организационные

структуры проекта. Команда проекта. Информационные технологии в управлении проектами. Проект в среде Microsoft Project. Инвестиционные и инновационные проекты. Процессы управления проектом. Фазы проекта. Документы инициации проекта. Смета и бюджет предпринимательского проекта. Управление содержанием, сроками и стоимостью проекта. Диаграмма Ганта. Управление стейкхолдерами предпринимательского проекта. Проектные риски. Управление закупками предпринимательского проекта.

### **Тема 3. Реализация и финансирование проектов**

Портфели проектов. Совместная реализация проектов с учетом ограничений. Виды проектного финансирования: параллельное и последовательное финансирование. Виды финансирования: собственные, заемные и привлеченные средства. Методы финансовой оценки проекта. Расходы и бюджетирование проекта.

### **Тема 4. Административная, налоговая, уголовная ответственность предпринимателей**

Государственно-частное партнерство. Инвестиционный риск и жизненного цикла фирмы. Защита интеллектуальной собственности предпринимателя. Федеральный закон N 98-ФЗ «О коммерческой тайне». Правовой статус имущества и иных объектов предпринимательской деятельности. Отдельные аспекты государственного регулирования ведения бизнеса.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ- Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный

2 Управление проектами : практическое пособие : [16+] / ред. О. Бараш ; пер. с англ. М. Кульневой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 192 с. : ил., схем., табл. – (Гид HBR). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619232> – ISBN 978-5-9614-3966-3. – Текст : электронный

3 Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 304 с. : ил., табл. – (Учебные

издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04341-3. – Текст : электронный.

4 Колесникова, Ю. Ф. Управленческая экономика : учебное пособие : [16+] / Ю. Ф. Колесникова ; Липецкий государственный педагогический университет им. П. П. Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2020. – 82 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619368> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-907168-96-1. – Текст : электронный.

5 Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный

#### **Дополнительная литература**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров ; под ред. А. О. Блинова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Текст : электронный

2. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 231 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04604-9. – Текст : электронный

3. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2017. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

4. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

#### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-



образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделить на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит

приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от

других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует

превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на

затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до

начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в

результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;



- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

#### **1. Понимание задачи**

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### **2. Просмотр кейса**

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец,

окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют

решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

**Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде — не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов

анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

– выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

– использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

– максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

– наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен

быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.

6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.



10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

– во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 2 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 4 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 2**

Подготовьте презентацию по одной из тем:

1. Современные подходы к определению «проект».
2. Функции и подсистемы управления проектами.
3. Особенности планирования проекта.
4. Структуризация жизненного цикла проекта.
5. Этапы проекта разработки нового изделия.
6. Этапы инвестиционного проекта.
7. Особенности управления инновационными проектами.
8. Типы организационных структур.

9. Влияние структуры на процесс управления проектом.
10. Организационная структура проектно-ориентированной компании.
11. Совместное использование ресурсов.
12. Офис управления проектами. Функции проектного комитета.

#### **Контрольное задание по теме № 4**

Решите кейс:

Молочный завод рассматривает два проекта: 1) производство натурального молока и 2) производство сухого молока. Оба проекта могут быть реализованы на имеющихся на заводе линиях. Сумма вложений в первый проект составляет 900 тыс. р., а годовая отдача планируется в размере 250 тыс. р. Для реализации второго проекта потребуются дополнительные инвестиции для приобретения сушильного оборудования, сумма вложений в целом составит 1000 тыс. р., но и годовая отдача составит 300 тыс. р. Стоимость капитала для компании составляет 12 %. Определите, какой проект является более эффективным?

#### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА**

1. Определение проекта, его признаки и основные характеристики.
2. Жизненный цикл проекта.
3. Особенности управления проектами.
4. Планирование проекта.
5. Столбиковые диаграммы или график Ганта.
6. Сетевое планирование.
7. Определение обеспеченности проекта ресурсами.
8. Четыре типа моделей управления проектами.
9. Участники проекта и их роли.
10. Эффективная проектная команда.
11. Мотивы и стимулы. Команда и руководитель проекта: особенности отношений.

12. Типы общения в процессе реализации проектов.
13. Виды проектного финансирования.
14. Методы финансовой оценки проекта. Дисконтирование.
15. Методы анализа и снижения рисков проектов.
16. Мониторинг и управление рисками.
17. Методы реагирования на риски, и их выбор.
18. Управление качеством проекта: современные концепции.
19. Процессы управления качеством проекта.
20. Связь системы качества организации и системы менеджмента качества проекта.
21. Методы контроля качества проекта.
22. Методы обеспечения качества проекта.
23. Интегральная бюджетная эффективность проекта. Показатели бюджетной эффективности.
24. Факторы эффективности менеджмента проектов.
25. Экологический менеджмент в проектах.
26. Завершение работ и роспуск команды.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – развитие профессиональных компетенций в области управления корпоративными проектами, определение роли проектной деятельности в развитии бизнеса.

#### Задачи дисциплины:

- изучение аспектов формирования, развития и реализации корпоративных проектов;
- изучение инструментария управления проектами;
- приобрести навыки формирования эффективной системы управления корпоративными проектами.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                                                 | Знать: принципы формирования стратегий изменений; инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения производительности труда; принципы эффективной коммуникации; нормативные и законодательные требования в области управления рисками и способность применять их на практике.<br>Уметь: формулировать, анализировать и оценивать бизнес-коммуникации внутри и вне организации; создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании; проводить всесторонний анализ внутренних и внешних факторов риска с использованием современных методик и инструментов; формировать четкие и обоснованные рекомендации по улучшению системы управления рисками на основе полученных данных; структурировать и представлять результаты оценки рисков в понятной и доступной форме для различных уровней управления организации.<br>Практический опыт: анализ и оценка ключевых показателей эффективности коммуникативных процессов; саморазвитие и формирование эмоционального интеллекта; взаимодействие с органами управления для обеспечения эффективного внедрения рекомендаций и мониторинга их исполнения. |
| ПК-6 – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев | Знать: факторы, определяющие развитие проекта; методы оценки качества управленческих решений, гибкие технологии управления;<br>Уметь: преобразовать и адаптировать проект в зависимости от текущих условий и требований; применять в практике управления командой.<br>Иметь практический опыт: оценки риска при реализации проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов, выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – экзамен.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                            | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                        |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Процессы и домены в проектном управлении                            | 14          | 10              | 4                   | 6  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Бюджетирование корпоративного проекта                               | 12          | 8               | 2                   | 6  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 3. Корпоративный проект как элемент экономической политики организации | 10          | 8               | 2                   | 6  |       |    | 2  |                                 |
| Промежуточная аттестация                                               | 14          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 6  | Эк                              |
| Итого:                                                                 | 50          | 34              | 8                   | 18 | 2     | 6  | 16 |                                 |

#### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

##### Тема 1. Процессы и домены в проектном управлении

Особенности корпоративных проектов. Подходы к пониманию проектной деятельности. Особенности управления корпоративными проектами. Инструменты для управления корпоративными проектами. Технологии гибкого управления корпоративными проектами. Стратегии корпоративного управления.

##### Тема 2. Бюджетирование корпоративного проекта

Основы финансового планирования и управления в проекте. Бюджет проекта. Стратегическое планирование в системе проектного менеджмента. Группы проектов. Бизнес-план проекта. Процессы управления корпоративными проектами: процессы

инициации, анализа, оценки и др. Виды проектного финансирования: параллельное и последовательное финансирование. Виды финансирования: собственные, заемные и привлеченные средства. Методы финансовой оценки проекта. Расходы и бюджетирование проекта.

### **Тема 3. Корпоративный проект как элемент экономической политики организации**

Функциональные области управления проектами в организации. Портфели проектов. Совместная реализация проектов с учетом ограничений. Практические аспекты: Microsoft Project. Организационный план проекта. Управляемые параметры проекта. Проектный цикл. Функции и подсистемы управления проектами. Основные участники проекта. Функции и роль в разработке и выполнении. Надёжность проекта. Механизмы страхования. Механизмы распределения ресурсов. Механизмы распределения затрат. Механизмы стимулирования. Механизмы смешанного финансирования. Механизмы самоокупаемости. Метод «затраты-эффект». Противозатратные механизмы. Механизмы согласия. Механизмы распределения затрат и доходов.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ- Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный

2 Управление проектами : практическое пособие : [16+] / ред. О. Бараш ; пер. с англ. М. Кульневой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 192 с. : ил., схем., табл. – (Гид HBR). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619232> – ISBN 978-5-9614-3966-3. – Текст : электронный

3 Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный

#### **Дополнительная литература**

1. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2017. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

2. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;

- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению**



## **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все

пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими

словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.
9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.
10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.
11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на

теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;

- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

## 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?

- На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?



- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда

решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется

использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет.

Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных

(всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 2 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 1**

Подготовьте эссе по темам. Аргументируйте свою позицию:

1. Особенности управления организационных, образовательных, научных, инновационных, корпоративных проектов и программ.
2. Источники финансирования и маркетинг проекта.
3. Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей.
4. Процессы инициации, планирования, организации, контроля выполнения проекта
5. Управление качеством, риском, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями, безопасностью и конфликтами в проекте.

### **Контрольное задание по теме № 2**

Решите кейс:

При вложении капитала компании в мероприятие «А» из 200 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 20 случаях, прибыль 30 тыс. руб. была получена в 80 случаях, прибыль 40 тыс. руб. была получена в 100 случаях. При вложении капитала в мероприятие «Б» из 240 случаев прибыль 30 тыс. руб. была получена в 144 случаях, прибыль 35 тыс. руб. была получена в 72 случаях, прибыль 45 тыс. руб. была получена в 24 случаях.

Выберите вариант вложения капитала компании, если критерием выбора является наибольшая сумма средней прибыли. Какие альтернативные критерии для обоснования принимаемого решения при выборе корпоративного проекта вы можете предложить? В чем преимущества возможных способов анализа и оценки уровней риска при реализации каждого проекта?

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА**

1. Определение проекта, его признаки и основные характеристики.
2. Надёжность проекта.
3. Механизмы страхования.
4. Механизмы распределения ресурсов.



5. Механизмы распределения затрат.
6. Механизмы стимулирования.
7. Механизмы смешанного финансирования.
8. Механизмы самоокупаемости.
9. Метод «затраты-эффект».
10. Противозатратные механизмы.
11. Механизмы согласия.
12. Механизмы распределения затрат и доходов
13. Структуризация проекта: структурная декомпозиция работ.
14. Ресурсное планирование проекта.
15. Методы анализа и снижения рисков проектов.
16. Мониторинг и управление рисками.
17. Agile - методы в управлении проектами.
18. Управление качеством проекта: современные концепции.
19. Процессы управления качеством проекта.
20. Связь системы качества организации и системы менеджмента качества проекта.
21. Методы контроля качества проекта.
22. Методы обеспечения качества проекта.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТОВ: ВНЕШНИЙ И КОРПОРАТИВНЫЕ КОНТУР

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – сформировать навыки руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, интеграционных процессов внутри и вне организации; сформировать компетенции по выявлению и оценке новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания, интеграции и развития проектов, инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

#### Задачи дисциплины:

- изучение условий, способствующих или препятствующих введению организационных изменений, проектов и их интеграции;
- выявление аспектов управленческой деятельности в периоды формирования, внедрения, интеграции и оценки эффективности проектной деятельности;
- исследование процессов делегирования полномочий на каждом этапе проектной деятельности;
- формирование навыков по структуризации работ, определении зон ответственности, установлении взаимосвязей в процессе интеграции проектов;
- изучение стратегий интеграции проектов и др.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации. | Знать: принципы формирования проектов организации; методы стратегического и финансового анализа; инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения производительности труда<br>Уметь: формулировать, анализировать и оценивать маркетинговые, финансовые, производственные и др. стратегии развития организации; создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании; привлекать инвестиции и инновации в деятельность компании<br>Иметь практический опыт: анализа и оценки ключевых показателей эффективности организации с учетом специфики деятельности; оценки и реализации стартапов; оптимизации логистических и распределительных процессов |
| ПК-6 – способен анализировать                                                                                                                                                                         | Знать: порядок построения инновационных бизнес-моделей по                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес- анализа на основе выбранных критериев | А. Остевальдеру; внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес; этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.<br>Уметь: оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.<br>Иметь практический опыт: применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов, выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                                                                  | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                                                              |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Теория поведения организации в период внедрения и интеграции проектов                                     | 16          | 12              | 4                   | 8  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Стратегии внешних и внутрикорпоративных процессов интеграции проектов. Практика, опыт, анализ и обобщение | 24          | 18              | 6                   | 12 |       |    | 6  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                                                                                     | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                              |
| Итого:                                                                                                       | 44          | 32              | 10                  | 20 |       | 2  | 12 |                                 |

#### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

##### Тема 1. Теория поведения организации в период внедрения и интеграции проектов

Понятие «проект», подходы к определению проектной деятельности. Виды

проектов. Особенности формирования стратегий интеграции проектов в деятельность организации. Управление проектом как искусство. Влияние факторов внешней и внутренней среды на процесс интеграции. Этапы процесса интеграции проектов. Функции, роль руководителя и команды в процессе интеграции проектов. Влияние информации и ИТ на проектную деятельность. Основные возможности и ограничения при интеграции проектов.

## **Тема 2. Стратегии внешних и внутрикорпоративных процессов интеграции проектов. Практика, опыт, анализ и обобщение**

Влияние на процесс интеграции жизненного цикла проекта (Project Life Cycle). Отличенные особенности внешних и внутренних интеграционных процессов в проектной деятельности. Формирование тренда. Формирование устава и плана проекта. Мониторинг и управление проектом на различных уровнях. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Корректировки проектов. Взаимосвязи функциональных отделов организации в процессе реализации проектов и их интеграции. Практические примеры успешных проектов и стартапов.

Исследование случаев провальных стратегий интеграции и реализации проектов. What if-модель как исходный пункт проектной деятельности. Примеры интегрированного тактического и стратегического проекта. Комбинация проектов.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ- Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> (дата обращения: 21.09.2023). – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.

2 Управление проектами : практическое пособие : [16+] / ред. О. Бараш ; пер. с англ. М. Кульневой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 192 с. : ил., схем., табл. – (Гид HBR). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619232> (дата обращения: 21.09.2023). – ISBN 978-5-9614-3966-3. – Текст : электронный.

3 Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва :

Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> (дата обращения: 21.09.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный.

4        Бэррон, Д. MBA в картинках : два года бизнес-школы в одной книге : [12+] / Д. Бэррон ; пер. с англ. К. Артамоновой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 208 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619083> (дата обращения: 23.09.2023). – ISBN 978-5-9614-2850-6. – Текст : электронный

### **Дополнительная литература**

1.        Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2017. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

2.        Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

3.        Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера : командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; науч. ред. Л. С. Ружанская ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 190 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695648> (дата обращения: 16.08.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7996-2258-9. – Текст : электронный

4.        Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315> (дата обращения: 21.09.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3400-0. – Текст : электронный

5.        Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968> (дата обращения: 21.09.2023). – ISBN 5- 85173-059-5. – Текст : электронный

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал

для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;

- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в



целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо

разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

## **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения,

исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;

- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### Методика решения кейсов

#### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

– вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

– изучите обстоятельства возникновения ситуации;

– не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

– отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

– письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

– при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего



На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов Роль обучающегося:
- изучить учебную информацию по теме;
  - провести системно — структурированный анализ содержания темы;
  - выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
  - дать обстоятельную характеристику условий задачи;
  - критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
  - выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и

нумерованных списках;

- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно

возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора

MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.

5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.

6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.

7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.

8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.

5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.

6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.

7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».

8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 2 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 1**

Ответьте на вопросы теста:

- На каких этапах жизненного цикла осуществляется управление рисками?
  - А) на всех этапах.
  - Б) инвестиционной фазе.
  - В) в ходе управления изменениями.
  - Г) на этапе завершения проекта.
- Что такое мониторинг проекта?

- А) Постоянное управление изменениями.
- Б) Постоянное осуществление корректировки целей проекта.
- В) Постоянное отслеживание состояния объекта.
- Г) Постоянный пересмотр планов.

– Какой показатель не входит в индикаторы эффективности проекта с точки зрения «держателей акций»?

А) Доходность.

- Б) Оплата труда.
- В) Наличие стандартов проекта.
- Г) Качество товаров и услуг.

– Какой метод не входит в число методов определения экономической эффективности проекта?

- А) Чистый дисконтированный доход.
- Б) Расчет периода окупаемости.
- В) Чистый доход.
- Г) Анализ чувствительности.

– Что такое период окупаемости проекта?

- А) Период, необходимый для возмещения первоначальных инвестиций.
- Б) Период, необходимый для выхода на точку безубыточности.
- В) Период, необходимый для получения прибыли.
- Г) Период, необходимый для возвращения заемных средств.

– Что такое изменения проекта?

- А) Система оценки и пересмотра плана.
- Б) Регистрация отклонений по стоимости.
- В) Регистрация отклонений по срокам.
- Г) Замена управленческого решения под воздействием разных факторов.

– На каком этапе жизненного цикла происходят изменения проекта?

А) На этапе планирования.

- Б) На этапе реализации.
- В) На инвестиционной фазе.
- Г) На всех этапах.

– Что такое контроль выполнения изменений?

- А) Контроль документации по утвержденным изменениям.
- Б) Отслеживание тенденций к изменениям.
- В) Осуществление непрерывного мониторинга состояния системы.

Г) Информирование всех субъектов-кооперантов об утвержденных изменениях.

– Какая процедура не входит в закрытие проекта по рискам?

А) Анализ и обобщение данных по проявлению рисков.

Б) Анализ выполнения планов управления рисками.

В) Анализ рисков.

Г) Подготовка сводного отчета по управлению рисками.

### **Контрольное задание по теме № 2**

Ответьте на вопросы:

– Дайте определение понятию «мониторинг проекта».

– Перечислите технические составляющие мониторинга проекта.

– Какие виды экспертной оценки вам известны?

– Что такое эффективность проекта? Какие современные подходы к этому понятию вам известны?

– В чем сущность подхода к оценке эффективности проекта «с точки зрения держателей акций»?

– Перечислите методы оценки экономической эффективности проекта.

– По каким критериям можно оценить эффективность проекта без экономических показателей?

### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

1. Концепция интеграционного управления
2. Этапы процесса интеграций проекта
3. Роль руководителя в процессе интеграции проекта
4. Управление интеграции с помощью ИТ
5. Инструменты интеграции проектов
6. Методы интеграции проектов
7. Стратегии интеграции проектов
8. Виды проектов



9. Практические примеры успешной интеграции
10. Практические примеры провальной интеграции
11. Управление рисками в процессе интеграции
12. Проблемы управления интеграцией
13. Сертификация в управлении интеграцией
14. Распределение ответственности и делегирование полномочий в управлении проектами
15. Project Integration Management

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## СБАЛАНСИРОВАННЫЕ КОМАНДЫ И ГИБКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины Цель изучения учебной дисциплины

На современном применение проектных методов управления актуально, получает все большее распространение и включает в себя различный инструментарий и методологию. Топ-менеджмент компаний четко осознает, что использование различных способов сокращения сроков выполнения работ, затрат, повышения качества, сокращения стоимости реализации проект, оптимизация используемых ресурсов- основные факторы и условия обеспечения высокой конкурентоспособности. Одним из таких способов является переход на гибкие методы управления проектами. К особенностям этих методов можно отнести их адаптивность к условиям и процессам, которые существуют в организации. В рамках рассматриваются наиболее востребованные из существующих гибких методов управления проектами.

Цель дисциплины – освоение фундаментальных понятий о структуре и составе гибких методологий управления проектами, закрепленных, в том числе, в российских и международных профессиональных стандартах, а также умение применить их на практике.

#### Задачи дисциплины:

- формирование у обучающихся понимания гибких инновационных технологий управления и как они связаны с проектированием;
- ознакомление обучающихся с базовыми концепциями гибкими технологиями Agile;
- повышение компетенций в управлении проектами;
- предоставление обучающимся основных инструментов для проектирования по технологиям Agile, SCRUM, KANBAN, LEAN, Six Sigma и др.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                 | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1 – способен руководить бизнес- анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон. | Знать: методологические основы проведения логистико- ориентированного анализа системы и среды ее функционирования; базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования; методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска<br>Уметь: проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций- производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p>Практический опыт: руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств; организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов; изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством.</p> |
| <p>ПК-6 – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев</p> | <p>Знать: порядок построения инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру; внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес; этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.</p> <p>Уметь: оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.</p> <p>Иметь практический опыт: применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

#### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

#### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### 6 Содержание учебной дисциплины

##### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                            | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|--------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                        |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Необходимость применения практик гибкого управления | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Модели технологий гибкого управления                | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                               | 2           | 2               |                     |    |       | 2  |    | ДЗ                              |
| Итого:                                                 | 22          | 14              | 4                   | 8  |       | 2  | 8  |                                 |

##### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

###### Тема 1. Необходимость применения практик гибкого управления

Гибкие технологии управления и их виды. Влияние факторов внешней и внутренней среды на технологии гибкого управления. Влияние информации и ИТ на управленческую деятельность. Основные возможности и ограничения при гибком управлении. Формирование сбалансированной команды и принципы, которые ее определяют. Лидерство при гибком управлении. Эффективность технологий гибкого управления. Модели и технологии реализации принципов гибкого управления. Информация как экономический ресурс развития организации. Модели информационной системы управления организацией. Влияние диджитал-технологий на формирование современных субконцепций менеджмента. Современные технологии оценки персонала, мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

###### Тема 2. Модели технологий гибкого управления

Манифест от Agile. Фундаментальные принципы Agile-методологий. Методологии, конкурирующие с Agile. Препятствие на пути Agile-методологий. Линейный и проектный менеджмент. Системное мышление, теория запутанности и самообучающаяся организация. Теория ограничений. Аджайл. Производственная система Toyota и бережливое производство. Экономические подходы к потоку. Канбан Метод. Модели меньших

масштабов. Применение технологии грейдинга в системе мотивации и стимулирования персонала организации. Этапы внедрения грейдинга. Применение технологии кайдзен в мотивации трудовой деятельности персонала. Проблемы мотивации трудовой деятельности персонала организации. Применение технологии кайдзен в управлении персоналом. Разбор и применение Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2 и других методов гибкого управления проектами в современности. Концепция управления производством. Основные принципы Lean. Lean-технологии. Lean-менеджмент.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ- Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный

2 Управление проектами : практическое пособие : [16+] / ред. О. Бараш ; пер. с англ. М. Кульневой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 192 с. : ил., схем., табл. – (Гид HBR). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619232> – ISBN 978-5-9614-3966-3. – Текст : электронный

3 Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный

4 Бэррон, Д. MBA в картинках : два года бизнес-школы в одной книге : [12+] / Д. Бэррон ; пер. с англ. К. Артамоновой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 208 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619083> – ISBN 978-5-9614-2850-6. – Текст : электронный

#### **Дополнительная литература**

1. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2017. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

2. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175)
3. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера : командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; науч. ред. Л. С. Ружанская ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 190 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695648> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7996-2258-9. – Текст : электронный
4. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3400-0. – Текст : электронный
5. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968> – ISBN 5- 85173-059-5. – Текст : электронный

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель

проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая



лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что

подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите

«рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка

основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели;

выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем



На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;

- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
  - использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с

четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе

фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

## 8.1 Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 2 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

### КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

#### Практическое задание к теме № 1

#### Контрольное задание по теме № 1

Коллоквиум.

Подготовить не менее 2-х ответов на вопросы:

- В чем особенности проведения стартовых совещаний при гибком подходе?
- В каких проектах имеет смысл использовать Agile?
- Каковы основные артефакты в скрам?
- В чем отличие каскадной от спиральной модели жизненного цикла проекта?
- В чем суть Agile-ценностей?
- Сколько принципов Agile-манифеста было разработано?
- Каковы основные этапы жизненного цикла проекта при гибком подходе?
- Каковы основные роли в скрам-команде?
- Опишите специфику и цель использования метода MoSCoW.
- Для чего необходимо разрабатывать MVP проекта и что он из себя может представлять?
- Опишите возможности применения Kanban доски.
- Каким образом осуществляется работа с Lean Canvas?
- Чем владелец продукта отличается от заказчика продукта проекта?
- Чем роль скрам-мастера отличается от руководителя проекта?
- Опишите преимущества и недостатки применения метода кулака, покер-

планирования.

- Приведите пример планирования продвижения товара по методу «воронки продаж».
- Как рассчитывается срок окупаемости инвестиций в проект?
- Как определяется доходность проекта?
- В чем отличие спринтов от ретроспективы?

### **Контрольное задание по теме № 2**

Подготовка презентаций по темам:

- Методология скрам и взаимодействие с Agile-технологией.
- Общие черты метода канбан и Agile.
- Модель Agile-технологии.
- Методологии, конкурирующие с Agile.
- Роль экологической политики предприятия.
- Препятствия на пути Agile-методологий.
- Различия линейного и проектного менеджмента.
- Функции линейного и проектного менеджера.
- Описание Декларации взаимозависимости.
- Какие люди способны успешно внедрить Agile-методологию?
- Описание цифрового маркетинга.
- Описание Agile-маркетинга.
- Типы маркетинга.
- Концепции маркетинга
- Тренды цифрового маркетинга.
- Характерные особенности B2B-рынка.
- Инструменты инновационного маркетинга.
- Понятие управления проектами.
- Фазы реализации проекта.
- Жизненный цикл проекта.
- Процессы управления проектами.
- Управление качеством проекта с использованием Agile-методологии

Решите кейс.

Вы сформировали команду для внедрения новой технологии на Вашем предприятии. На решение задачи Вам дано 2 месяца. В команду были включены менеджер проекта, сотрудник, отвечающий за улучшаемый процесс, технический специалист, организатор



работы команды, а также нескольких работников, непосредственно занятых в данном процессе.

Вопросы:

Кого следовало бы еще включить в команду? Как Вы организуете взаимодействие, следуя Agile принципам? На что, на Ваш взгляд, стоит обратить особое внимание при трансформации?

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

- Подходы к управлению организацией.
- Теоретические предпосылки внедрения гибких методов управления.
- Правила, особенности и методика выделения процессов в организации.
- Управление проектов в инновационной сфере и в классическом производстве. Общие подходы и отличия.
- Классификация подходов к управлению проектами. Методологии «Шесть сигм». Сферы применения и ограничения.
- Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей.
- Основные показатели в оценке эффективности управления.
- Перечислите основные принципы Agile.
- Сформулируйте основные положения методологии Scrum.
- Kanban. Основные положения, принципы и преимущества внедрения.
- Роли участников команд. Проблема взаимодействия ролей в классических моделях управления.
- Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график.
- Lean технологии и менеджмент. Основные принципы.
- Мониторинг и контроль параметров процесса.
- Что представляет собой система производства «точно-во-время» (Just-in-Time)?

- В чем заключаются преимущества Agile для заказчиков.
- В чем заключается концепция динамического управления бизнес-процессами предприятия.
- Agile подход в государственном управлении.
- Экстремальное программирование. Основные инструменты, процессы и роли.
- Автоматическое тестирование проекта. Плюсы и минусы

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ:

### МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

---

#### 1 Цель изучения учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины приобретаются «входные» знания, умения, необходимые при управлении организацией в условиях риска и неопределенности. Слушатель приобретает такие профессиональные компетенции как:

- способность принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности;
- способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, условий риска, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
- способность выполнить работы по обеспечению организации персоналом в условиях риска и неопределенности среды функционирования, ее оценке, аттестации, развитию, организации труда и оплаты персонала;
- способность оценить экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в условиях риска.

Цель дисциплины – формирование комплексного представления: об основных достижениях науки в области оценки риска и управления рисками в современных условиях хозяйствования организаций различных форм собственности; о системе риск-менеджмента в организации; о современных методах оценки и управления рисками; ознакомление слушателей с практическим опытом реализации технологий риск-менеджмента.

#### Задачи дисциплины:

- изучить теорию и практические методы оценки и снижения риска при разработке стратегии управления изменениями в организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности;
- усвоить основные подходы и принципы при управлении рисками;
- сформировать навыки выбора рискованного решения и определение необходимых средств и приемов по снижению уровня риска при определении направлений развития организации, разработке стратегии управления изменениями в организации,

направленной на обеспечение конкурентоспособности;

- изучить способы и методы моделирования рисков.

## **2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины**

| <b>Формируемые компетенции</b>                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Перечень планируемых результатов освоения дисциплины</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-5 – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                                                  | Знать: принципы формирования бизнес-стратегий в условиях риска и неопределенности<br>Уметь: Координация работ по разработке единой стратегии и внедрению политики организации в области управления рисками<br>Практический опыт: стратегическое регулирование, контроль и аудит процесса управления рисками, разрабатывать и внедрять стратегии и политики организации по управлению рисками крупных организаций                                                                                                                                       |
| ПК-6 – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес- анализа на основе выбранных критериев | Знать: порядок построения инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру; внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес; этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.<br>Уметь: оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.<br>Практический опыт: применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний. |

## **3 Используемые методы обучения**

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов, выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

## **4 Формы контроля по дисциплине**

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

## **5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

## 6 Содержание учебной дисциплины

### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                                                            | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                                                        |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Природа риска. Учет риска при разработке стратегии управления изменениями в организации             | 8           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Риск как объект диагностики и оценки. Управленческий механизм риск- менеджмента                     | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                                 |
| 3. Технологии анализа, моделирования и оценки рисков в системе риск-менеджмента                        | 8           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 4. Совершенствование информационного обеспечения управления как основной фактор снижения степени риска | 4           | 4               |                     | 4  |       |    |    |                                 |
| Промежуточная аттестация                                                                               | 2           | 2               |                     |    |       | 2  |    | ДЗ                              |
| Итого:                                                                                                 | 26          | 18              | 6                   | 10 |       | 2  | 8  |                                 |

### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

#### Тема 1. Природа риска. Учет риска при разработке стратегии управления изменениями в организации

Природа возникновения и воздействия риска. Сущность категории «риск», риск и неопределенность, объективные и субъективные стороны риска деятельность в условиях риска. Понятие, сущность и содержание риск-менеджмента. Принципы риск- менеджмента. Проблемы снижения рисков. Повышение роли управления риском. Концепция приемлемого риска, активное и пассивное управление рисками, методы управления рисками организации: сущность, возможности использования. Учет риска при разработке стратегии управления изменениями в организации с целью обеспечения ее конкурентоспособности. Фрактальная модель организации и ее рискового ландшафта. Чем и ради чего: смысл и ситуации рискования. Что может дать хороший целостный риск-менеджмент. Рисковый ландшафт и рисковые характеристики организации. Многоликий феномен риска. Аспекты риска, потеря и бенефитов.

#### Тема 2. Риск как объект диагностики и оценки. Управленческий механизм риск-менеджмента

Методология риск- менеджмента. Виды и классификация рисков, факторы и причины риска, область применения, принципы, процесс создания риск- менеджмента. Общий алгоритм риск-менеджмента. Виды оценки рисков организации. Анализ рисков организации. Картографирование рисков. Методы количественной оценки рисков

организации. Принятие решений с учетом риска при разработке стратегии управления изменениями в организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности.

### **Тема 3. Технологии анализа, моделирования и оценки рисков в системе риск-менеджмента**

Использование математических моделей и методов для обоснования рискованных решений. Методы прогнозирования и оценки рисков. Таксономия рисков. Пирамида риска: факторы, симптомы, бифуркации, контроль. Риск как объект диагностики и оценки. Модель функции риск-менеджмента в управлении фирмой. Распределение обязанностей по управлению рисками: карты распределения ответственности. Защита от стратегических рисков. Подпрограмма защиты непрерывности бизнеса. Рутинный риск-менеджмент. Чрезвычайная ситуация. Управленческий механизм риск-менеджмента. Эффективность риск-менеджмента. Методы оценки эффективности мероприятий по управлению рисками.

### **Тема 4. Совершенствование информационного обеспечения управления как основной фактор снижения степени риска**

Концепция информационно-аналитического обеспечения автоматизации поддержки управленческой деятельности при выборе стратегии управления изменениями в организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности; при разработке плана реализации стратегических изменений в организации. Разработка и применение систем искусственного интеллекта. Пути снижения риска. Факторы и направления снижения степени риска. Приоритеты факторов. Возможности снижения степени риска. Совершенствование информационного обеспечения управления как основной фактор снижения степени риска. Оценка риска невыполнения проектов по управлению изменениями в расчетный срок. Мониторинг рисков в процессе проведения стратегических изменений в организации. Стандартизация в риск-менеджменте. Правила обращения с рисками.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Латышева, Л. А. Финансовый риск-менеджмент : учебник : [16+] / Л. А. Латышева, Ю. М. Склярова, И. Ю. Скляров ; под общ. ред. Л. А. Латышевой ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2021. – 377 с. : ил., табл. – Режим

доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700776> – Текст : электронный

2 Управление изменениями : практическое пособие : [16+]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 226 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=286892> – ISBN 978-5-9614-5912-8. – Текст : электронный

3 Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622> – Библиогр.: с. 98 - 100. – ISBN 978-5-91292-295-4. – DOI 10.18334/9785912922954. – Текст : электронный

4 Тихомиров, Н. П. Теория риска : учебник / Н. П. Тихомиров, Т. М. Тихомирова ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Москва : Юнити-Дана, 2020. – 308 с. : ил., табл., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615777> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03413-3. – Текст : электронный

#### **Дополнительная литература**

1. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник / Н. Л. Карданская. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 405 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683139> – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-00056-1. – Текст : электронный

2. Понуждаев, Э. А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э. А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1455-2. – DOI 10.23681/595819. – Текст : электронный

3. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера : командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; науч. ред. Л. С. Ружанская ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 190 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695648> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7996-2258-9. – Текст : электронный

4. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3400-0. – Текст : электронный

5. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968> – ISBN 5- 85173-059-5. – Текст : электронный

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:



- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно

обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми

терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного

задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:



- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора

решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается

собранным как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие

не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп

разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная

доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |



|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 3 | 30        |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b> |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 1**

Решите кейс.

У предприятия есть свободные денежные средства в размере 1 500 000 рублей, которые оно желает инвестировать. Имеются три альтернативных варианта вложения средств: мероприятие «А», мероприятие «В» и мероприятие «С». Известно, что при вложении средств в мероприятие «А» прибыль 728 500 рублей была получена 37 раз, прибыль 557 400 рублей была получена 55 раз, прибыль 114 300 рублей была получена 15 раз, прибыль 0 рублей была получена 2 раза, убыток 29 000 рублей был получен 3 раза, убыток 105 500 рублей был получен 1 раз. При инвестировании средств в мероприятие «В» прибыль 385 100 рублей была получена 45 раз, прибыль 874 400 рублей была получена 70 раз, прибыль 256 700 рублей была получена 30 раз, прибыль 0 рублей была получена 4 раза, убыток 49 600 рублей был получен 4 раза. По инвестиционному проекту «С» имеются следующие данные: прибыль в размере 778 900 рублей была получена 85 раз, прибыль 855 300 рублей была получена 75 раз, прибыль 155 400 рублей была получена 14 раз, убыток 52 700 рублей был получен 5 раз.

Необходимо определить, какой из вариантов инвестирования является наиболее предпочтительным для инвестора с позиции наименьшего риска и наибольшей финансовой эффективности (расчеты следует производить с применением двух методик: базовой и упрощенной).

### **Контрольное задание по теме № 3**

Посмотрите в Интернете кинофильм «Чужие деньги», «Аполлон 13», «Неудержимый» и «Багровый прилив». Выполните задания:

1. Составьте рисковый ландшафт для преобразуемой компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги» на момент начала фильма.
2. Оцените риск финансового захвата фирмы компании «Проволока и кабель Новой Англии» на момент начала фильма.
3. Составьте рисковый ландшафт для преобразуемой компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги» на момент окончания фильма.
4. Постройте трехуровневые фрактальные пирамиды для компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги». Проанализируйте дефекты этих структур на момент появления в фирме финансового рейдера.

5. Постройте трехуровневые фрактальные пирамиды для системы управления атомной подводной лодкой из кинофильма «Багровый прилив». Проанализируйте дефекты этих структур, выявляющиеся во время конфликта при принятии решения.

6. Составьте по возможности полный список стейкхолдеров компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги». Как изменяется влияние отдельных стейкхолдеров на различных этапах развития фирмы? Выделите трех наиболее влиятельных стейкхолдеров в начале проекта реконструкции компании после финансового захвата.

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

- Основные понятия курса «Риск-менеджмент»
- Научные основы анализа риск-менеджмента
- Системный анализ в исследовании рисков проектов по управлению изменениями
- Математические методы оценки и прогнозирования риска
- Методы имитационного моделирования в управлении рисками
- Методика PERT для оценки рисков в условиях неопределенности и риска
- Интуитивные методы оценки риска при разработке стратегии управления изменениями в организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности
- Методы теории исследования операций в оценке риска
- Информация в управлении рисками
- Концепция приемлемого риска, активное и пассивное управление рисками
- Оценка риска невыполнения запланированных проектных работ в расчетный срок
- Моделирование информационного обеспечения процесса управления рисками
- Природа возникновения и воздействия риска

- Сущность категории «риск», риск и неопределенность
- Эволюция представлений о риске
- Виды и классификация рисков
- Факторы и причины риска
- Цели, задачи и функции риск-менеджмента
- Алгоритм управления риском в системе управления предприятием
- Организация управления рисками предприятия при внедрении изменений
- Мониторинг программ риск-менеджмента
- Принятие решений с учетом риска сопротивления персонала
- Технологии анализа и оценки рисков в системе риск-менеджмента
- Методы количественной оценки рисков
- Контроль и оценка эффективности мероприятий по управлению рисками
- Совершенствование информационного обеспечения управления как основной фактор снижения степени риска
- Технологии оценки риска
- Методы «Роза рисков» и «Спираль рисков»
- Построение карты рисков предприятия
- Экспертные методы в методологии оценки рисков
- Риски сопротивления персонала нововведениям и методы их оценки

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение        | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично           | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо            | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |

|      |                     |   |          |                      |
|------|---------------------|---|----------|----------------------|
| 0-55 | Неудовлетворительно | 2 | F (0-55) | Не зачтено<br>(0-55) |
|------|---------------------|---|----------|----------------------|

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ОТРАСЛЕВЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – формирование комплекса теоретических и практических компетенций, а также экономических и организационно-правовых основ управленческой деятельности при реализации различных проектов на уровне региона и/или отрасли.

#### Задачи дисциплины:

- изучение особенностей формирования, развития и реализации региональных и отраслевых проектов;
- изучение методов управления и реализации отраслевых и региональных проектов.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-4 – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного подхода в рамках бизнес-процессов организации.                                                                                                                                  | Знать: основы проектной деятельности и управления рисками, отраслевые и региональные особенности проектов, этапы формирования и реализации проектов<br>Уметь: формулировать, анализировать и оценивать проекты в различных отраслях и сферах деятельности, создавать и распространять позитивный имидж региональных проектов, привлекать инвестиции и инновации в проекты региона/отрасли<br>Иметь практический опыт: анализа и оценки ключевых показателей эффективности проектов с учетом специфики отрасли/региона, управления рисками в периоды инициации, создания и реализации проектов |
| ПК-6 – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев | Знать: порядок построения инновационных бизнес-моделей по А. Остевальдеру; внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес; этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.<br>Уметь: оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.<br>Иметь практический опыт: применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний.                                  |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов, выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

#### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольного задания

Промежуточная аттестация – экзамен.

#### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### 6 Содержание учебной дисциплины

##### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                                                         | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                                                     |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Концепция и базовые понятия управления проектами.                                                | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Жизненный цикл, особенности создания, управления и реализации региональных и отраслевых проектов | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                                                                            | 12          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 4  | Эк                              |
| Итого:                                                                                              | 32          | 20              | 4                   | 8  | 2     | 6  | 12 |                                 |

##### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

###### Тема 1. Концепция и базовые понятия управления проектами

Сущность и классификация проектов. Типология проектов. Особенности формирования региональных и отраслевых проектов. Монопроекты. Мультипроекты. Мегапроекты. Управление проектом как искусство. Основные ограничения при реализации региональных и отраслевых проектов. Эффективное управление проектами на уровне региона/отрасли. Программа перехода к проектному управлению. Профессиональные организации по управлению проектами. Использование Project Management Institute – PMI, International Project Management Association – IPMA, Australian Institute of Project Management – AIPM, Engineering Advanced Association – ENAA, Совне в проектной деятельности.

###### Тема 2. Жизненный цикл, особенности создания, управления и реализации региональных и отраслевых проектов

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle). Исполнение и контроль проекта (осуществление). Завершение проекта. Затраты по фазам проекта. Разделение проекта на фазы. Методы структуризации проекта. Окружение проекта. Структура функциональных областей управления проектами. Управление содержанием и объемом работ (управление

целями проекта). Управление временем (сроками) проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Управление материально-техническим обеспечением (материальными ресурсами) проекта. Управление человеческими ресурсами (персоналом) проекта. Управление рисками проекта. Управление информацией и коммуникациями в проекте. Интеграционное управление проектом. Финансирование регионального и отраслевого проекта. Контроль за реализацией проекта. Отраслевые и рациональности особенности и их влияние на проектную деятельность. Практические примеры успешных проектов и стартапов в различных отраслях и регионах. Социальная значимость региональных проектов. Экономическая эффективность при реализации региональных проектов.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ- Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный

2 Управление проектами : практическое пособие : [16+] / ред. О. Бараш ; пер. с англ. М. Кульневой. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 192 с. : ил., схем., табл. – (Гид HBR). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619232> – ISBN 978-5-9614-3966-3. – Текст : электронный

3 Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный

#### **Дополнительная литература**

1. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г. И. Поподько. – Красноярск: СФУ, 2017. – 132 с. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

2. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс]

/ К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;



- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий,

а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

## **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется

из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется

главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.

10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;



- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
  - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
  - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
  - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
  - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали

основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, скорости, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и

ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение

объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому

вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.

4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.

5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.

6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.

7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.

8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются

бесспорные факты.

5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 2 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 1**

Письменно ответьте на вопросы:

- Что такое проект и чем отличается проект от текущей деятельности?
- Охарактеризуйте классификацию проектов по различным признакам.



- Охарактеризуйте монопроекты, мультипроекты, мегапроекты и международные (глобальные) проекты?
- Раскройте сущность структуризации проекта и сущность основной структурной единицы проекта - команды проекта.
- На чем строится эффективное управление проектами как искусство.
- Какие национальные и международные профессиональные организации по управлению проектами Вы знаете?

### **Контрольное задание по теме № 2**

Изучите самостоятельно позитивный опыт реализации отраслевых и региональных проектов. Подготовьте презентацию по теме (одна из перечисленных)

- Анализ лучших практик построения бизнес-проекта отечественных и зарубежных компаний, результатом которого стало увеличение ВРП (валового регионального продукта)
- Помогает ли проект дать наиболее вероятный прогноз развития стартапа и как?

### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА**

1. Разработка социального проекта в регионе
2. Разработка проекта по повышению финансовой устойчивости отрасли
3. Разработка проекта проведения маркетинговых исследований в отрасли
4. Разработка проекта повышения конкурентоспособности отрасли
5. Разработка проекта по созданию бренда отрасли
6. Разработка проекта по совершенствованию системы документационного обеспечения управления проектами в организации
7. Разработка проекта по совершенствованию информационной системы управления проектами в регионе
8. Разработка проекта по совершенствованию механизма управления проектами в условиях антикризисного управления регионом/отраслью
9. Разработка проекта по совершенствованию системы оценки эффективности

управления проектами

10. Разработка проекта по совершенствованию системы управления рисками проекта
11. Разработка проекта по совершенствованию организационной культуры команды
12. Разработка проекта по управлению разработкой новых промышленных продуктов отрасли
13. Разработка проекта по управлению операциями в сфере услуг
14. Разработка проекта по построению корпоративной системы управления рисками на промышленном предприятии
15. Особенности формирования региональных и отраслевых проектов.
16. Монопроекты.
17. Мультипроекты.
18. Мегапроекты.
19. Основные ограничения при реализации региональных и отраслевых проектов.
20. Эффективное управление проектами на уровне региона/отрасли.
21. Программа перехода к проектному управлению.
22. Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle).
23. Исполнение и контроль проекта (осуществление).
24. Завершение регионального/отраслевого проекта.
25. Затраты по фазам проекта.
26. Методы структуризации проекта.
27. Окружение регионального/отраслевого проекта.
28. Структура функциональных областей управления проектами.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – освоить профессиональные компетенции эффективного управления проектами с использованием информационных систем; систематизация, обобщение знаний в области инноваций в области ИТ; применение инструментов разработки стратегии управления изменениями в организации, показателей и методов оценки эффективности бизнес-процессов на основе цифровых технологий.

Задачами курса являются:

- изучить сферы применения информационных технологий в управлении проектами;
- изучить виды, состав и содержание ИТ-проектов;
- изучить и освоить функциональность информационных систем управления проектами;
- приобретение практических навыков использования средств вычислительной техники и прикладного программного обеспечения при анализе бизнес-деятельности организации.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-2 – способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач | Знать: принципы стандартизации в области управления проектами, состав международных и национальных стандартов управления проектами, методологии управления проектами (методы критического пути, стоимостного анализа, прогнозирования значений технико- экономических показателей проекта, оценка рисков, архитектуру и функциональность информационных систем управления ИТ- проектами<br>Уметь: анализировать и оптимизировать план работ и стоимость проекта; оформлять проектную документацию; применять информационные системы для решения практических задач управления проектами<br>Иметь практический опыт: построения сетевого графика; расчета критического пути; распределения и планирования ресурсов; расчета показателей освоенного объема; проведения анализа проектных рисков и определения мер реагирования на них; подготовки и проведения презентации проекта; работы в команде |
| ПК-1 – способен руководить бизнес- анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон.                                                                                                | Знать: методологические основы проведения логистико- ориентированного анализа системы и среды ее функционирования; базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико- математического моделирования; методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска<br>Уметь: проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p>Практический опыт: руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств; организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов; изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством.</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **3 Используемые методы обучения**

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных и практических заданий, решение задач, кейсов, написание докладов и рефератов.

### **4 Формы контроля по дисциплине**

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий.

Промежуточная аттестация – экзамен.

### **5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

## 6 Содержание учебной дисциплины

### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                         | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                     |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|----------------------------------|
|                                                                     |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                  |
| 1. Информационные системы управления проектами                      | 8           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 4  | Выполнение практического задания |
| 2. Стоимость и экономическая эффективность проекта                  | 2           | 2               |                     | 2  |       |    |    |                                  |
| 3. Управление проектами в организации                               | 10          | 6               | 2                   | 4  |       |    | 4  | Выполнение практического задания |
| 4. ИТ в корпоративных проектах. Гибкие методы управления проектами. | 2           | 2               |                     | 2  |       |    |    |                                  |
| 5. Показатели эффективности ИТ-проектов                             | 2           | 2               |                     | 2  |       |    |    |                                  |
| Промежуточная аттестация                                            | 12          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 4  | Эк                               |
| Итого:                                                              | 36          | 24              | 4                   | 12 | 2     | 6  | 12 |                                  |

### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

#### Тема 1. Информационные системы управления проектами

Развитие цифровой инфраструктуры и ее влияние на бизнес. Определение понятия «управление проектом». Международные, национальные, отраслевые и корпоративные стандарты управления проектами. PMBoK, PRINCE2 и др. стандарты. Сертификация руководителей проектов. Факторы, влияющие на успех проекта. Жизненный цикл проекта: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. Группы процессов управления проектами. Цифровая трансформация как процесс перестройки бизнес-модели организации на основе применения цифровых технологий.

#### Тема 2. Стоимость и экономическая эффективность проекта

Оценка стоимости и определение бюджета. Связь между продолжительностью и стоимостью проекта. Использование ИСР для оценки проекта «снизу-вверх». Разработка бюджета проекта. Метод освоенного объема. Управление закупками. Анализ «производить/покупать». Типы контрактов. Выбор поставщика. Сетевой график. Диаграмма Ганта. Процесс расчета параметров сетевого графика. Прямой анализ и обратный анализ определения ранних и поздних сроков начала и завершения операций. Понятие критического пути. Задержки операций (лаги), подвешенные операции (гаммаки). Основные методы анализа сетевых моделей. PERT и GERT диаграммы. Оптимизация расписаний проекта с ограниченными ресурсами. Применение теории ограничений к управлению проектами.

#### Тема 3. Управление проектами в организации

Проекты, портфели проектов, программы. Проектный офис. Функциональная, проектная и матричная организационные структуры. Сильная, слабая и сбалансированная матрицы. Особенности управления проектами в различных отраслях. Типы инноваций. Управление инновациями. Корпоративный стандарт управления проектами. Потоки работ и фазы ИТ-проекта. Связь с архитектурой предприятия. Управление изменениями, управление системами, управление данными, управление технической инфраструктурой. Стоимость владения ИТ инфраструктурой и информационными системами. ROI ИТ проектов. Модели управления разработкой программного обеспечения: водопад, спиральная модель, итерационная модель. Rational Unified Process (RUP). Open Unified Process. Microsoft Solution Framework. Модель зрелости (CMMI). Методология внедрения корпоративных систем. SAP ASAP, Oracle AIM, 1C: ТБР.

#### **Тема 4. ИТ в корпоративных проектах. Гибкие методы управления проектами**

Организации, принципы построения и функционирования. Жизненный цикл организации.

#### **Тема 5. Показатели эффективности ИТ-проектов**

Методы оценки стоимости разработки ИТ проектов. Обзор методов оценки стоимости разработки ПО: линейный метод, метод функциональных точек и его модификации, модели COCOMO, COCOMO II. Финансовые показатели эффективности инвестиций в ИТ-проекты: NPV, IRR, ROI, TCO и др. Проблемы и недостатки финансового подхода.

### **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

#### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

##### **Нормативно-правовые акты**

##### **Основная литература**

1 Березовская, Е. А. Работа с сервисом бизнес-аналитики Yandex DataLens : учебное пособие : [16+] / Е. А. Березовская, С. В. Крюков ; Южный федеральный университет, Экономический факультет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 94 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698669> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4119-5. – Текст : электронный

2 Буймов, Н. А. Информационно-аналитическая деятельность финансовой разведки : учебник / Н. А. Буймов, В. А. Голобоков, С. Ф. Жирков; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2022. – 252 с. :

ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=705263> – Библиогр.: с. 228-231. – ISBN 978-5-7638-4705-5. – Текст : электронный.

3 Барнагян, В. С. Менеджмент и цифровые трансформации : учебное пособие : [16+] / В. С. Барнагян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. – 172 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL:  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700206> – Библиогр.: с. 123-126. – ISBN 978-5-7972-3031-1. – Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

1. Цифровая трансформация: IoT, AI, VR, Big Data=Digital Transformation: IoT, AI, VR, Big Data : сборник докладов XII международной студенческой научно-практической конференции / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2019. – 256 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612467> – ISBN 978-5-85006-171-5. – Текст : электронный.

2. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный.

3. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом : учебник : [16+] / Ю. Б. Рубин. – 17-е изд., доп. – Москва : Университет Синергия, 2021. – 1104 с. : ил. – (Университетская серия)

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:



Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;

- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений

различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и

вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного

материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с

выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не

будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный



подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как

несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

– отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

– письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

– при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

– изучить учебную информацию по теме;

- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам

предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации

презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме

того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;

- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой



баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### 8.1 Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относятся: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                         | Максимальное количество баллов |
|----------------------------------------|--------------------------------|
| Выполнение контрольного задания тема 1 | 30                             |
| Выполнение контрольного задания тема 3 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>         | <b>60</b>                      |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема 1.

- Проведение статистического анализа программного средства.
- Методика оценки трудоёмкости разработки программных средств.
- Обзор методики оценки трудоёмкости сопровождения программных средств.

Оценка трудоёмкости сопровождения ПО.

- Особенности IT-проектов.
- Гибкие методы разработки IT-проектов.
- Классификация проектов по степени определенности целей и ресурсов.
- Недостатки традиционных методов управления проектами при создании и внедрении информационных систем.
- Экстремальное программирование, DSDM, Scrum, FDD, BDD и другие.

Модель развития информационных систем.

- Гибкие методы разработки. Agile, Scrum.
- Область применения гибких методов.
- Сочетание разработки и сопровождения.
- Методология дизайн-мышления.

- Основные понятия и метрики управления качеством IT-проектов.
- Понятие, процессы и принципы управления качеством IT-проекта.
- Система измерения качества IT-проекта, метрики качества.

### Тема 3.

С помощью системы управления проектами MS Project – 2010:

- создать календарь проекта, указав рабочее и нерабочее время, дату корпоративного праздника (нерабочий день), закрепить календарь за проектом
- создать скелетный план проекта
- провести детализацию скелетного плана
- установить длительности задач и связи между задачами
- создать Лист ресурсов
- описать ресурсные риски, используя настраиваемые поля
- провести назначение ресурсов задачам, выяснить бюджет проекта, распределение средств по фазам проекта
- предусмотреть поступление спонсорской помощи (денежные средства)
- выяснить, какие задачи находятся на критическом пути
- выяснить, есть ли ресурсы с превышением доступности
- устранить превышение доступности ресурсов
- смоделировать выполнение проекта
- по методу освоенного объема определить состояние проекта: отставание от расписания, соответствие запланированному бюджету, тенденции реализации проекта (по срокам, по стоимости).

## 8.2 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

### ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Что такое проект?
2. В чем состоит отличие проектной деятельности от операционной?
3. Какие формальные критерии можно использовать на предприятии для отнесения той или иной активности к проектной деятельности?

4. Назовите основные типы проектов в зависимости от степени уникальности результата.
5. Что такое «проектный треугольник»?
6. Опишите взаимосвязь основных элементов проекта.
7. Что из себя представляет и с какой целью разрабатывается «матрица компромиссов проекта»?
9. В чем состоит отличие понятий «проект», «программа», «портфель проектов»?
10. Назовите характерные особенности IT-проектов.
11. Кто относится к субъектам управления проектом?
12. Что является объектом управления в системе управления проектом?
- 13 Назовите и охарактеризуйте известные вам международные и национальные стандарты управления проектами.
14. Перечислите области знания в управлении проектами в соответствии с PMBoK 5 th ed.
15. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненный цикл проекта.
16. Охарактеризуйте и представьте графически характер распределения затрат проекта во времени в соответствии с фазами жизненного цикла проекта.
17. Назовите группы процессов управления проектами в соответствии с PMBoK 5 th ed;
18. Чем отличается иерархическая структура работ от сетевого графика проекта?
19. Что такое критический путь в проекте?
20. Какие отношения определяют положение любой операции в графике проекта?
21. Что такое прямой анализ сетевого графика проекта?
22. Что такое обратный анализ сетевого графика проекта?
23. Какие преимущества для менеджера проекта дает знание резервов времени выполнения операций?
24. С какой целью при построении сетевых графиков используются отношения задержки операций?
25. Что такое «веха» и в чем состоит цель её использования?
26. Опишите функционал MS Project 2010, используемый для календарного планирования.
27. Назовите и охарактеризуйте основные виды задач, используемые в MS Project 2010.

28. Назовите и охарактеризуйте основные типы ресурсов, используемых в проектной деятельности.

29. Назовите причины превышения доступности ресурсов.

30. Как связаны календарное планирование ресурсов и приоритет проекта?

31. Какие операции задерживаются при выравнивании использования ресурсов?

32. Что такое «матрица ответственности», в чем состоит цель её использования?

33. Назовите основные особенности управления ресурсами IT-проектов.

34. Опишите функционал MS Project 2010, используемый для создания ресурсов в проекте, назначения ресурсов, выравнивания ресурсов.

35. Что такое бюджет?

36. В чем состоит отличие бюджета от сметы?

37. В чем состоит отличие прямых и косвенных затрат проекта?

38. Назовите типовые статьи затрат для IT-проекта.

39. Кто несет ответственность за формирование и исполнение бюджета проекта?

40. Опишите функционал MS Project 2010, используемый для расчета бюджета.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ: ИСТОЧНИКИ, ТРЕБОВАНИЯ, ПРАКТИКИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – ознакомление слушателей программы с современными источниками и способами привлечения инвестиций для развития бизнеса, управления ими для достижения лучших показателей эффективности деятельности организаций различных форм и видов деятельности.

#### Задачи курса:

- рассмотреть сущность и формы инвестиционных вложений, их связи с другими стоимостными категориями;
- изучить направления инвестиционной деятельности бизнеса в различных отраслях и сферах;
- приобрести навыки принятия инвестиционных решений, оценки инвестиций;
- сформировать навыки использования результатов экономического анализа при разработке и принятии финансовых решений в области инновационной политики.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3 – способен управлять процессом финансового консультирования в организации и руководить разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию                                                                                                         | Знать: логику функционирования финансового механизма компании; современные показатели оценки эффективности деятельности компании; методы и приемы управления финансами в компании; методику CVP-анализа, его возможностей для принятия управленческих решений.<br>Уметь: вырабатывать стратегию и тактику управления финансами на предприятии; определять необходимые методы и модели управления финансами на предприятии; определять показатели CVP-анализа и использовать их для принятия управленческих решений; оценить объем дополнительного финансирования или потенциальный излишек средств.<br>Иметь практический опыт: принятия управленческих решений по основным направлениям финансового менеджмента. |
| ПК-6 – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев | Знать: факторы, определяющие развитие инвестиционной деятельности; методы оценки качества управленческих решений, гибкие технологии управления;<br>Уметь: преобразовать и адаптировать бизнес к различным условиям среды функционирования; применять в практике управления командой.<br>Иметь практический опыт: оценки риска инвестиций в стратегической перспективе; исследования среды и выявления трендов на перспективу; минимизации рисков за счет использования инструментария инвестиционного менеджмента                                                                                                                                                                                                 |

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические

навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов, выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

#### **4      Формы контроля по дисциплине**

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – экзамен.

#### **5      Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### **6      Содержание учебной дисциплины**

##### **6.1      Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся**

| Наименование разделов и тем                        | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|----------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                    |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Экономическое содержание инвестиций             | 8           | 4               | 2                   | 2  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Современные формы инвестирования                | 2           | 2               |                     | 2  |       |    |    |                                 |
| 3. Инвестиционный проект                           | 2           | 2               |                     | 2  |       |    |    |                                 |
| 4. Организация финансирования капитальных вложений | 4           | 4               | 2                   | 2  |       |    |    |                                 |
| 5. Критерии оценки инвестиционных проектов         | 6           | 2               |                     | 2  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                           | 12          | 8               |                     |    | 2     | 6  | 4  | Эк                              |
| Итого:                                             | 34          | 22              | 4                   | 10 | 2     | 6  | 12 |                                 |

##### **6.2      Содержание тем учебной дисциплины**

###### **Тема 1. Экономическое содержание инвестиций**

Субъекты и объекты инвестиционной деятельности. Доходность и риск инвестиционного портфеля. Факторы, оказывающие влияние на объем инвестиций. Значение реальной процентной ставки. Методы привлечения инвестиций: финансовые, налоговые, организационно-правовые. Ситуация инвестиционной ловушки. Парадокс бережливости. Потенциальный инвестиционный спрос. Валовые инвестиции. Чистые инвестиции. Автономные инвестиции. Реальные инвестиции. Финансовые инвестиции. Портфельные инвестиции. Прямые инвестиции. Спекулятивные инвестиции. Инвестиции, осуществляемые в форме капитальных вложений. Нетто-инвестиции. Реинвестиции. Брутто-инвестиции. Экстенсивные инвестиции. Инвестиции на диверсификацию. Особенности краткосрочных и долгосрочных инвестиций. Инвестиционный климат в

России, факторы, его определяющие. Правовые основы, регулирующие деятельность иностранных инвесторов на территории РФ. Формирование инвестиционного ядра. Деятельность рейтинговых агентств. Рейтинговая оценка регионов. Методы улучшения инвестиционного климата в России.

## **Тема 2. Современные формы инвестирования**

Венчурное инвестирование. Инновационные инвестиции. Проектное финансирование. Проектное финансирование с ограниченным регрессом на заемщика. Проектное финансирование без регресса на заемщика. Финансирование с полным регрессом на заемщика. Определение инвестиций в человеческий капитал. Понятие паевого инвестиционного фонда. Виды паевых фондов. Лизинг. Прямой финансовый лизинг. Косвенный лизинг. Виды финансового лизинга. Ипотечное кредитование.

## **Тема 3. Инвестиционный проект**

Понятие и содержание инвестиционного проекта. Виды инвестиционных проектов. Фазы развития инвестиционного проекта. Система финансирования инвестиционных проектов. Критерии и методы оценки инвестиционных проектов. Коммерческая эффективность инвестиционных проектов. Бюджетная эффективность и социальные результаты реализации инвестиционных проектов. Доходность и риск в оценке эффективности инвестиций в ценные бумаги.

## **Тема 4. Организация финансирования капитальных вложений**

Определение капитальных вложений. Источники финансирования капитальных вложений. Внешние источники инвестиций. Методы финансирования инвестиций. Привлеченные источники формирования инвестиционных ресурсов фирмы. Внутренние инвестиции. Меры амортизационной политики, оказывающие стимулирующее воздействие на частные инвестиции. Государственные гарантии и защита капитальных вложений. Государственная экспертиза инвестиционных проектов. Формы государственного регулирования инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений. Возможность национализации капитальных вложений. Защита прав субъектов инвестиционной деятельности. Экологическая экспертиза инвестиционных проектов.

## **Тема 5. Критерии оценки инвестиционных проектов**

Абсолютная и сравнительная экономическая эффективность капитальных вложений. Способы определения наиболее эффективного инвестиционного проекта традиционными методами. Динамические методы оценки экономической эффективности проектов. Дисконтирование, ставка дисконтирования, коэффициент дисконтирования. Будущая и текущая стоимость инвестиций. NPV в экономической оценке инвестиций. PI в экономической оценке инвестиций. IRR в экономической оценке инвестиций. Период

(срок) окупаемости инвестиций.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Финансовые стратегии бизнеса : учебное пособие : [16+] / Н. И. Аксенова, Е. В. Костяева, Е. А. Приходько, П. Н. Тесля ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 183 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575405> – Библиогр.: с. 158-161. – ISBN 978-5-7782-3755-1. – Текст : электронный

2 Курс MBA по стратегическому менеджменту=Portable MBA in Strategy : [16+] / науч. ред. В. Осипов ; ред. А. Ильин, М. Савина ; под ред. Л. Фазой [и др.]. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 587 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229855> – ISBN 978-5-9614-0573-6. – Текст : электронный.

3 Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И. А. Дубровин. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 432 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573394> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03291-2. – Текст : электронный

4 Неудачин, В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование : учебное пособие : [16+] / В. В. Неудачин ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2011. – 167 с. : ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443239> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7749-0575-1. – Текст : электронный.

5 Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2016. – 325 с. – ISBN 978-5-9275-1989-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>

#### **Дополнительная литература**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. О. Блинов, О. С.



Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров ; под ред. А. О. Блинова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Текст : электронный

2. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 231 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04604-9. – Текст : электронный

3. Николаева, Т. Е. Ценовая политика и стратегия фирмы на современном этапе развития : учебное пособие : [16+] / Т. Е. Николаева. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 88 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=603112> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-4280-8. – Текст : электронный

4. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

5. Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622> – Библиогр.: с. 98 - 100. – ISBN 978-5-91292-295-4. – DOI 10.18334/9785912922954. – Текст : электронный

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических

занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;

4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые

творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать

сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например,

слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

#### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.



### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте

перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;

- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный

текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение.

Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;



– методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### 8.1 Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 5 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Контрольное задание по теме № 1

Выполните тест (правильный ответ подчеркните):

1. Инвестиционная деятельность может осуществляться в форме:
  - реальных инвестиций
  - портфельных инвестиций
  - экономических инвестиций
  - социальных инвестиций в ресурсно-денежной форме
2. Национальным интересам отвечают в первую очередь:
  - вложения в перспективные для России отрасли и сферы экономики
  - новые крупные инвестиции
  - стремление установить монопольный контроль над рынком
  - создание новых производств
  - современные методы маркетинга и менеджмента
3. Основными целями иностранного инвестирования являются:
  - получение прибыли
  - увеличение оборотных средств
  - достижение социального эффекта
  - накопление капитала

Ответьте на вопросы:

Что включает в себя инвестиционный портфель хозяйствующего субъекта? Что такое инвестиции? Какой функцией считаются инвестиции? Какое влияние на объем эффективного спроса оказывают инвестиции? За счет каких объектов инвестирования формируется консервативный инвестиционный портфель? Какая связь существует между инвестиционными расходами и уровнем процентной ставки? Какими элементами представлена структура инвестиционного рынка? Что представляет собой инвестиционный потенциал? Что является основным источником инвестиций? В чем количественно выражается инвестиционная привлекательность региона?

### **Контрольное задание по теме № 5**

Подготовьте доклад с презентацией по одной из выбранной тем:

1. Инвестиционная ситуация в России.
2. Подходы к определению понятия «инвестиции».
3. Инвестиционная деятельность предприятия.
4. Инвестиционные цели.
5. Объекты и субъекты инвестирования.
6. Процесс инвестирования, характеристика его основных элементов.
7. Закон «Об инвестиционной деятельности в РФ».
8. Содержание и цели инвестиционной политики организации.
9. Этапы формирования инвестиционной политики.
10. Инвестиционная стратегия: понятие и сущность.
11. Разработка инвестиционной стратегии.
12. Факторы, определяющие инвестиционную привлекательность предприятия.
13. Реализация инвестиционной стратегии, инвестиционный менеджмент.
14. Понятие инвестиционных ресурсов предприятия.

### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА**

1. Экономическая сущность инвестиций.
2. Инвестиции в системе национальных счетов.

3. Факторы, оказывающие влияние на объем инвестиций.
4. Понятие инвестиционной ловушки.
5. Эффект вытеснения частных инвестиций.
6. Основные источники инвестиций.
7. Потенциальный инвестиционный спрос.
8. Виды инвестиций.
9. Определение валовых инвестиций.
10. Понятие реальных инвестиций.
11. Финансовые инвестиции.
12. Портфельные инвестиции.
13. Прямые инвестиции.
14. Спекулятивные инвестиции.
15. Краткосрочные инвестиции.
16. Инвестиционный климат и регулирование иностранных инвестиций.
17. Принципы приема прямых иностранных инвестиций.
18. Инвестиционный процесс.
19. Участники инвестиционного процесса.
20. Функции инвестиционной компании.
21. Типы инвесторов.
22. Инвестиционный рынок.
23. Денежно-кредитные методы стимулирования инвестиций.
24. Конъюнктура инвестиционного рынка.
25. Фазы развития инвестиционного проекта.
26. Этапы жизненного цикла инвестиционного проекта.
27. Источники финансирования перспективных проектов в международной практике.
28. Бюджетная эффективность инвестиционного проекта.
29. Инвестиционные качества ценных бумаг.
30. Формы рейтинговой оценки.
31. Доходность и риск в оценке эффективности инвестиций в ценные бумаги.
32. Магический треугольник инвестиционных качеств.
33. Понятие инвестиционного риска.
34. Модели формирования портфеля инвестиций.
35. Понятие, типы и принципы формирования инвестиционного портфеля.
36. Стратегия управления портфелем инвестиций.

37. Организации финансирования капитальных вложений.
38. Источники финансирования капитальных вложений.
39. Методы финансирования инвестиций.
40. Привлеченные источники формирования инвестиционных ресурсов фирмы.
41. Меры амортизационной политики, их стимулирующее воздействие на частные инвестиции.
42. Государственные гарантии и защита капитальных вложений.
43. Формы государственного регулирования инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений.
44. Национализация капитальных вложений.
45. Защита прав субъектов инвестиционной деятельности.
46. Экологическая экспертиза инвестиционных проектов в соответствии с законодательством РФ

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ФЕДЕРАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ

---

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Федеральная и региональная поддержка бизнеса охватывает круг вопросов, связанных с рассмотрением значения и сущности, основных направлений государственной и общественной поддержки развития бизнеса, инфраструктуры государственной поддержки, основные источники правового регулирования предпринимательства Российской Федерации, а также направления поддержки бизнеса на региональном и муниципальном уровнях.

Цель дисциплины – формирование у слушателей теоретических и практических знаний, зарубежного и отечественного опыта в области государственной поддержки и регулирования бизнеса при реализации различных проектов на уровне региона и/или государства.

#### Задачи дисциплины:

- изучение особенностей формирования, развития и реализации федеральных, региональных мер поддержки бизнеса;
- изучение правовых норм регулирования предпринимательской деятельности;
- сформировать понимание роли государственного регулирования в экономике страны и формировании конкурентной среды развития бизнеса;
- выработать навыки практического применения теоретических знаний и умений в использовании преимуществ механизмов и форм государственной поддержки малого бизнеса;
- сформировать готовность к управленческой деятельности в соответствии с нормативно-законодательной базой по регулированию субъектов бизнеса в РФ.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                              | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-4 – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного подхода в рамках бизнес-процессов организации. | Знать: основы правового регулирования предпринимательской деятельности, федеральные и региональные особенности в разработке мер поддержки бизнеса, этапы формирования и реализации проектов<br>Уметь: формулировать, анализировать и оценивать перспективы в различных отраслях и сферах деятельности, создавать и распространять позитивный имидж бизнеса, привлекать инвестиции и инновации в проекты региона/государства<br>Иметь практический опыт: анализа и оценки ключевых показателей эффективности проектов с учетом специфики отрасли/региона, управления рисками в периоды инициации, создания и реализации проектов |
| ПК-6 – способен анализировать                                                                                                                        | Знать: порядок построения инновационных бизнес-моделей по А.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев | Остевальдеру; внешние и внутренние факторы и их влияние на бизнес; этапы проектирования формирования ценности системы, подбора партнеров, определение системы взаимодействий партнеров, формирование облика минимально ценностной платформы.<br>Уметь: оценивать возможные финансовые и операционные эффекты экосистемных моделей.<br>Иметь практический опыт: применения экосистемного подхода области создания, разработки, развития новых компаний и инновационных проектов внутри компаний. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: решение кейсов, выполнение контрольного задания, тесты, эссе, коллоквиумы, командная и проектная работа, разработка презентаций проектов.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольного задания.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем                                        | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                    |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|---------------------------------|
|                                                                    |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                 |
| 1. Концепция и сущность федерального и регионального регулирования | 12          | 8               | 2                   | 6  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| 2. Способы и меры федеральной и региональной поддержки бизнеса     | 12          | 8               | 2                   | 6  |       |    | 4  | Выполнение контрольного задания |
| Промежуточная аттестация                                           | 4           | 2               |                     |    |       | 2  | 2  | ДЗ                              |
| Итого:                                                             | 28          | 18              | 4                   | 12 |       | 2  | 10 |                                 |

#### 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

##### Тема 1. Концепция и сущность федерального и регионального регулирования

Роль и значение предпринимательства в социально-экономическом развитии государства. Институциональная база государственной политики в сфере предпринимательства. Основные принципы и направления государственной политики в

сфере предпринимательства. Законодательно-правовые основы политики государства в сфере малого бизнеса и предпринимательства. Органы власти, ответственные за разработку и реализацию политики в области предпринимательства. Приоритетные направления развития и поддержки предпринимательства. Возможности применения зарубежного опыта в сфере формирования государственной поддержки предпринимательства в России. Методика оценки эффективности государственной поддержки предпринимательства.

## **Тема 2. Способы и меры федеральной и региональной поддержки бизнеса**

Федеральные программы поддержки предпринимательства. Программы поддержки инновационных предприятий. Программы поддержки зарубежных инвесторов. Налоговое регулирование сферы предпринимательства. Влияние налогообложения на состояние бизнеса и поведение предпринимателей. Механизмы финансовой поддержки предпринимателей: спрос и предложение. Преодоление административных барьеров. Государственные закупки. Защита конкуренции через законодательное регулирование отношений бизнеса и власти. Легализация предпринимательской деятельности: роль государства. Программа поддержки предпринимательства в г. Москве. Другие программы поддержки предпринимательства. Способы и механизмы достижения цели Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Курс MBA по менеджменту=The Portable MBA in Management : курс лекций : [16+] / науч. ред. А. Куницын ; ред. А. Р. Коэн ; пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовского. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 507 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229847> – ISBN 978-5-9614-0994-9. – Текст : электронный

2 Экономика и организация малого и среднего предпринимательства : учебник / О. В. Баскакова, М. Ш. Мачабели, Т. В. Рудакова. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 316 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696965> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04970-5. – DOI 10.29030/978-5-394-04970-5-2023. – Текст : электронный

3 Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва :



Дашков и К°, 2023. – 258 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696997> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05026-8. – Текст : электронный

### **Дополнительная литература**

1. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом : учебник : [16+] / Ю. Б. Рубин. – 17-е изд., доп. – Москва : Университет Синергия, 2021. – 1104 с. : ил. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602851> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0504-4. – DOI 10.37791/978-5-4257-0504-4-2021-1-1104. – Текст : электронный

2. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. А. В. Шаврин. – 6-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 738 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-9963-2503-0. – Режим доступа : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220175>

3. Чернопятав, А. М. Функционирование финансового механизма и управленческая отчетность предприятия : учебное пособие : [16+] / А. М. Чернопятав. – Москва ; Берлин : Директ- Медиа, 2018. – 345 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484131> – Библиогр.: с. 334-336. – ISBN 978-5-4475-9615-6. – Текст : электронный.

### **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

### **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением

доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм

контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее

составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений;

решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой



необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка

проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);

- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекаете ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше

пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом

случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее



существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений,

развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольного задания.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                 | Максимальное количество баллов |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Выполнение контрольного задания по теме № 1 | 30                             |
| 2. Выполнение контрольного задания по теме № 2 | 30                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                 | <b>60</b>                      |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Контрольное задание по теме № 1**

Сравнительный анализ в форме диспута.

Для сравнения можно выбрать российский, европейский и американский (США) критерии отнесения к малому бизнесу. Учебное задание выполняется в составе рабочих групп и включает несколько задач:

- провести сравнительный анализ критериев отнесения к малому бизнесу (ответы рабочих групп оформляются в форме таблицы).
- определить, в чем заключается:
  - а) сущность и специфика критериев отнесения к малому бизнесу,
  - б) общее в их содержании.

### **Контрольное задание по теме № 2**

Проблемно-аналитическое задание:

- Разработайте программу развития предпринимательства в регионе.
- Разработайте программу поддержки малого бизнеса в регионе.

Для ответа подготовьте презентацию и проведите деловую игру.

Деловая игра по теме – взаимодействие малого бизнеса и органов власти. Обучающиеся делятся на две группы, каждая из которых готовит и защищает свою программу:

- программа команды бизнеса – какую поддержку хочет бизнес от органов власти.
- программа команды власти - какую поддержку власть готова предоставить бизнесу.

Каждая команда старается максимально полно аргументировать свою точку зрения,

опровергая утверждения и доводы другой команды.

## **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА**

1. Сущность и значение предпринимательской деятельности.
2. Отличие предпринимательства от других видов деятельности.
3. Задачи предпринимателя на различных этапах осуществления предпринимательской деятельности.
4. Стимулы предпринимательства.
5. Оценка влияния макро- и микросреды на условия и результаты деятельности предпринимателя.
6. Субъекты предпринимательской деятельности: предприниматели, наемные работники, партнеры по бизнесу, государство.
7. Основные правовые нормы предпринимательской деятельности.
8. Понятие и виды предпринимательской деятельности.
9. Принципы классификации и виды предпринимательской деятельности.
10. Финансовое предпринимательство.
11. Коммерческое предпринимательство.
12. Консультационное предпринимательство.
13. Производственное предпринимательство.
14. Современные формы предпринимательской деятельности.
15. Финансирование предпринимательской деятельности.
16. Место и роль крупного, среднего и малого бизнеса в экономике страны.
17. Сущность и отличительные черты малого предпринимательства.
18. Функции малого предпринимательства в региональной экономике.
19. Внешняя среда предпринимательства и ее подсистемы.
20. Внутренняя предпринимательская среда.
21. Характеристика компонентов внешней среды предпринимательства.
22. Характеристика компонентов внутренней среды предпринимательства.

23. Методы государственного регулирования предпринимательской деятельности.
24. Тенденции развития малого предпринимательства в РФ.
25. Индивидуальные предприниматели, особенности их деятельности.
26. Сущность и критерии определения субъектов малого предпринимательства.
27. Преимущества и недостатки малого предпринимательства.
28. Роль малого предпринимательства в экономике.
29. Причины, тормозящие развитие малого предпринимательства.
30. Структура и инфраструктура малого предпринимательства.
31. Направления и формы государственной поддержки субъектов МБ.
32. Нормативно-правовые основы государственной и муниципальной поддержки предпринимательства.
33. Организационные аспекты государственной и муниципальной поддержки предпринимательства.
34. Роль государства в экономическом регулировании предпринимательской деятельности.
35. Основные направления и методы регулирования, использование экономических нормативов длительного действия.
36. Основные направления государственной политики в периоды кризисов и рисков.
37. Повышение инновационной и инвестиционной активности в сфере предпринимательства.
38. Формирование инфраструктуры по развитию и поддержке предпринимательства.
39. Цель и задачи государственной политики поддержки предпринимательства.
40. Формы государственной и муниципальной поддержки предпринимательства.
41. Механизмы государственной поддержки предпринимательства.
42. Инструменты государственной и муниципальной поддержки предпринимательства.
43. Инструменты государственной финансовой поддержки предпринимателей.
44. Система государственной поддержки предпринимательства в зарубежных странах.
45. Особенности формирования инфраструктуры поддержки предпринимательства.
46. Сущность и функции инфраструктуры поддержки предпринимательства.

47. Объекты инфраструктуры поддержки предпринимательства.
48. Характеристика бизнес-инкубатора как объекта инфраструктуры поддержки предпринимательства.
49. Характеристика фонда государственной поддержки предпринимательства как объекта инфраструктуры поддержки предпринимательства.
50. Характеристика технополисов и технопарков как объекта инфраструктуры поддержки предпринимательства.
51. Сущность и структура государственных (муниципальных) программ поддержки предпринимательства.
52. Методики оценки эффективности реализации государственных (муниципальных) программ поддержки предпринимательства.
53. Основные направления совершенствования государственной и муниципальной поддержки предпринимательства.
54. Целевые программы как эффективная форма государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства.
55. Структура Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года.
56. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года: цели, задачи, принципы реализации.
57. Способы и механизмы достижения цели Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года.
58. Государственная поддержка МСП в социальной сфере.
59. Инструменты государственной поддержки предпринимательства, осуществляющих инновационную деятельность.
60. Совершенствование политики в области налогообложения и неналоговых платежей как инструмент государственной поддержки предпринимательства.
61. Повышение качества государственного регулирования в сфере малого и среднего предпринимательства
62. Механизмы реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года.
63. Объекты институциональной инфраструктуры поддержки МСП
64. Приоритеты государственной политики в сфере поддержки МСП
65. Состояние и проблемы малого и среднего предпринимательства в г. Москва.
66. Государственная поддержка малого предпринимательства, согласно Федеральному закону «О государственной поддержке малого предпринимательства»

67. Реализация государственной поддержки малого предпринимательства на примере Москвы

68. Характеристика Подпрограммы "Москва - город для бизнеса и инноваций".

69. Структура органов государственной власти, обеспечивающих поддержку предпринимательства в городе Москве.

70. Взаимодействие бизнеса и власти. Роль общественных объединений.

71. Особенности финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства.

72. Особенности имущественной поддержки малого предпринимательства.

73. Информационная и кадровая поддержка предпринимательства.

74. Основные направления совершенствования государственной и муниципальной поддержки предпринимательства в городе Москве.

75. Оценка эффективности государственной и муниципальной поддержки предпринимательства.

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ФАКУЛЬТАТИВ МАСТЕРСКАЯ КАРЬЕРЫ (КОУЧИНГ)

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – консультационная помощь в карьерном и лидерском развитии слушателей. Коучинговая программа специально разработана под основные запросы слушателей: Как мне стать руководителем высшего звена? Как повысить статус, должность? Как повысить свой уровень дохода? Как мне поменять профессиональную область или индустрию? Хочу понять, куда двигаться дальше в карьере или собственном бизнесе? Ощущаю «потолок». Как вернуть мотивацию к работе? Работа потеряла смысл и интерес. Какие компетенции и как развить, чтобы стать более эффективным руководителем? Как пройти оценку компетенций? Как мне найти работу? Как составить резюме, подготовиться к собеседованию? Стоит ли мне начинать собственный бизнес? Мое это или нет? Когда начинать и с кем? С чего начать? Как развить бизнес и команду?

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1 – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон | <p>Знать: методологические основы проведения логистико-ориентированного анализа системы и среды ее функционирования; базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования; методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска; закономерности карьерного развития; ключевые компетенции руководителя.</p> <p>Уметь: проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации; проводить самоанализ текущей карьерной ситуации; составлять свое резюме; проходить интервью; проводить переговоры с руководителем о будущем своей карьеры; составлять карьерный план и план персонального развития; разрешать конфликты в коммуникациях.</p> <p>Практический опыт: руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств; организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей</p> |

|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                      | <p>организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов; изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>ПК-3 – способен управлять процессом финансового консультирования в организации и руководить разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию</p> | <p>Знать: основы стратегического менеджмента и маркетинга; основные понятия и современные принципы работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных; основы управления проектами; основы теории корпоративных финансов; требования к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования; основы бизнес-планирования и прогнозирования; основные международные, национальные стандарты, а также лучшие практики по финансовому планированию.</p> <p>Уметь: формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования; определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации; оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования; пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию; анализировать информацию, тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации; оценивать полезность внедрения и затраты на внедрение автоматизированных информационных систем по финансовому консультированию; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя.</p> <p>Практический опыт: создание методологии финансового консультирования и финансового планирования; формирование стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования; согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами; координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования; формирование требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования.</p> |
| <p>ПК-4 – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного подхода в рамках бизнес-процессов организации.</p>                          | <p>Знать: методы выявления, анализа и идентификации рисков; методы оценки степени опасности факторов риска; стратегические и тактические методы управления рисками; организационные основы построения системы управления рисками.</p> <p>Уметь: анализировать локальные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по управлению рисками и эффективность этих действий; разрабатывать методические материалы, локальные нормативные акты по управлению рисками; формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками.</p> <p>Практический опыт: разработку и экспертизу методик управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях; согласование методологий управления рисками в организации; внедрение современных методологий управления рисками в повседневную деятельность организации; контроль методической деятельности по управлению рисками;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



|  |                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | проверку соответствия методологии управления рисками общей стратегии развития организации. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3 Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе консультаций с преподавателем и проблемных дискуссий. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: обсуждение и разбор ситуаций.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – разбор ситуации.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем |                                                  | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|-------------------------|
|                             |                                                  |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                         |
| 3 семестр                   |                                                  |             |                 |                     |    |       |    |    |                         |
| 1.                          | Анализ карьерной ситуации, формирование запроса  | 2           | 2               | 2                   |    |       |    |    | Разбор ситуации         |
| 2.                          | Моделирование и разработка карьерной стратегии   | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации, анкета |
| 3.                          | Оценка компетенций и план персонального развития | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации         |
| 4.                          | Карьерный план и план поиска работы              | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации         |
| Всего:                      |                                                  | 8           | 2               | 2                   |    |       |    | 6  |                         |
| 4 семестр                   |                                                  |             |                 |                     |    |       |    |    |                         |
| 1.                          | Анализ карьерной ситуации, формирование запроса  | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации         |
| 2.                          | Моделирование и разработка карьерной стратегии   | 2           | 2               | 2                   |    |       |    |    | Разбор ситуации, анкета |
| 3.                          | Оценка компетенций и план персонального развития | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации         |
| 4.                          | Карьерный план и план поиска работы              | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации         |
| Всего:                      |                                                  | 8           | 2               | 2                   |    |       |    | 6  |                         |
| 5 семестр                   |                                                  |             |                 |                     |    |       |    |    |                         |
| 1.                          | Анализ карьерной ситуации, формирование запроса  | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации         |
| 2.                          | Моделирование и разработка карьерной стратегии   | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  | Разбор ситуации, анкета |

|           |                                                     |    |    |   |  |  |   |    |                               |
|-----------|-----------------------------------------------------|----|----|---|--|--|---|----|-------------------------------|
| 3.        | Оценка компетенций и план<br>персонального развития | 4  | 2  | 2 |  |  |   | 2  | Разбор<br>ситуации            |
| 4.        | Карьерный план и план поиска<br>работы              | 2  |    |   |  |  |   | 2  | Разбор<br>ситуации            |
|           | Всего:                                              | 10 | 2  | 2 |  |  |   | 8  |                               |
| 6 семестр |                                                     |    |    |   |  |  |   |    |                               |
| 1.        | Анализ карьерной ситуации,<br>формирование запроса  | 2  |    |   |  |  |   | 2  | Разбор<br>ситуации            |
| 2.        | Моделирование и разработка<br>карьерной стратегии   | 2  |    |   |  |  |   | 2  | Разбор<br>ситуации,<br>анкета |
| 3.        | Оценка компетенций и план<br>персонального развития | 2  |    |   |  |  |   | 2  | Разбор<br>ситуации            |
| 4.        | Карьерный план и план поиска<br>работы              | 4  | 2  | 2 |  |  |   | 2  | Разбор<br>ситуации            |
|           | Промежуточная аттестация                            | 2  | 2  |   |  |  | 2 |    | ДЗ                            |
|           | Всего:                                              | 12 | 4  | 2 |  |  | 2 | 8  |                               |
|           | Итого:                                              | 38 | 10 | 4 |  |  | 2 | 28 |                               |

## 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

### Тема 1. Анализ карьерной ситуации, формирование запроса

Основные закономерности карьерного развития; осмысление пройденного профессионального пути; выявление важных событий, повлиявших на дальнейшую карьеру; формирование запроса на развитие компетенций и коучинговое сопровождение в карьерных переходах.

### Тема 2. Моделирование и разработка карьерной стратегии

Осмысление персональной модели успеха и персональной бизнес-модели; постановка карьерных и жизненных целей; моделирование желаемого будущего и разработка личной карьерной стратегии на 5-7 лет; составление индивидуальной карьерограммы по ключевым вехам.

### Тема 3. Оценка компетенций и план персонального развития

Разбор ключевых качеств и компетенций руководителя; проведение диагностического интервью по анализу лидерского и управленческого потенциала, сильных и слабых сторон; по итогам диагностического интервью и тестирования («Карьерные якоря» Э. Шейна, MBTI, личностные опросники Hogan assessment) проходит комплексная обратная связь; предоставляются выводы и рекомендации по развитию лидерских качеств и компетенций; составление плана развития компетенций.

### Тема 4. Карьерный план и план поиска работы

Составление карьерного плана; составление плана поиска работы; рекомендации по составлению резюме; рекомендации по прохождению собеседований; рекомендации по поиску работы.

## **дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Адизес, И. К. Развитие лидеров [Электронный ресурс] : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2019. – 259 с. – ISBN 978-5-9614- 5325-6 – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254689>.

2 Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство [Электронный ресурс] : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; науч. ред. В. Ионов ; ред. М. Савиной ; пер. А. Лисицына. – 6-изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-2247-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229839>.

3 Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе [Электронный ресурс] / Д. Гоулман ; пер. с англ. А. П. Исаевой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 497 с. – ISBN 978-5-91657-729-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220058>.

4 Живица, О. В. Лидерство [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. В. Живица. – Москва : Ун-т «Синергия», 2019. – 193 с. – (Легкий учебник). – ISBN 978-5-4257-0216-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455425>.

5 Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / С. Кови ; под ред. Р. Пискотиной ; пер. П. Самсонов. – 7-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5052-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279696>.

6 Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми [Электронный ресурс] : коучинг / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2020. – 206 с. – ISBN 978-5-9614-2233-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279494>.

#### **Дополнительная литература**

1. Аткинсон, М. Достижение целей [Электронный ресурс] : пошаговая система / М. Аткинсон, Р.Т. Чойс ; ред. М. Брандес. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 288 с. – (Трансформационный коучинг : Наука и искусство). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-5173-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471674>.

2. Бауэр, М. Курс на лидерство [Электронный ресурс] : альтернатива

иерархической системе управления компанией / М. Бауэр ; под ред. О. Нижельской, Ю. Быстровой. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 198 с. – ISBN 978-5-9614-5539-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=286196>.

3. Вылегжанина, А. О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур [Электронный ресурс] / А.О. Вылегжанина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 232 с. – ISBN 978-5-4475-4009-8. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=362894>.

4. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства [Электронный ресурс] : развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис ; науч. ред. А. Куницын ; пер. М. Шалунова. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2019. – 276 с. – ISBN 978-5-9614-1483-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254507>.

5. Коттер, Д. Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс] : уроки выдающегося предпринимателя XX века / Д. Коттер ; И. Минервина ; ред. Е. Харитонов. – 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2020. - 286 с. - ISBN 978-5-9614-1573-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279695>.

6. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / О. Жигилий, А. Глотова, Э. Борчанинова [и др.] ; ред. М. Савина. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2020. – 279 с. – ISBN 978-5-9614-4582-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81814>.

7. Шапиро, С. А. Как построить идеальную карьеру [Электронный ресурс] / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 316 с. – ISBN 978-5-4475-3667-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272219>.

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала, анкета-опросник.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;

- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений

различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и



вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного

материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с

выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не

будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный

подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как

несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

– отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

– письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

– при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов Роль обучающегося:

– изучить учебную информацию по теме;

- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
  - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
  - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
  - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
  - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам



предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации

презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме

того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;

- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой

баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### 8.1 Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: разбор ситуации.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

| Описание работ                                                          | Максимальное количество баллов |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Разбор ситуации - нацеленность на успех                              | 15                             |
| 2. Разбор ситуации - психологическая устойчивость и стрессоустойчивость | 15                             |
| 3. Разбор ситуации - управление временем                                | 15                             |
| 4. Разбор ситуации - самопрезентация и формирование имиджа              | 15                             |
| <b>Итого текущий контроль:</b>                                          | <b>60</b>                      |

## ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗБОРА СИТУАЦИИ

### Разбор ситуации - нацеленность на успех

1. «Чего я хочу?» или «Какова моя цель?». Важно максимально чётко сформулировать желаемое.
2. «Когда я могу (хотел бы) осуществить желаемое?». Необходимо определить реальные сроки.
3. «Что изменится в моей жизни, когда я достигну результата?». Нужно проанализировать, что получится в итоге, какие изменения произойдут и каким человеком получится стать.
4. «Какими ресурсами я обладаю для достижения цели?». Иногда кажется, что их нет, но на самом деле они есть.
5. «Каких ресурсов мне не хватает?» и «Где я могу их взять?». Нужно чётко перечислить всё необходимое для достижения результата и понять, где найти эти ресурсы.
6. «Как все эти ресурсы помогут мне в достижении моей цели?». Необходимо проанализировать, насколько они помогут в достижении цели.
7. «С чего мне нужно начать?». Нужно понять, каким будет первый шаг на пути

к желаемому.

8. «В какой последовательности я должен двигаться?». Необходимо сформировать стратегию, ответом на этот вопрос будет первичный план действий.

9. «Как я пойму, что получил нужный мне результат?». Важно понимать критерии результата.

#### **Разбор ситуации - психологическая устойчивость и стрессоустойчивость**

10. Что такое стресс для вас? Дайте своё определение стресса?
11. Какие ситуации представляются, когда вы слышите слово «стресс»?
12. Какие ассоциации возникают со словом «стресс»?
13. Что помогает вам справляться со стрессом в вашей жизни?
14. Что вы хотели бы изменить в своей жизни, чтобы стресса в ней стало меньше?
15. Какие индивидуальные особенности предрасполагают к снижению стрессоустойчивости?
16. Что снижает психологическую устойчивость: затруднения самореализации, восприятие себя неудачником, внутриличностные конфликты?
17. Какие факторы влияют на стрессоустойчивость: физиологические особенности, характеристики личности, уровень самооценки, социальные факторы, окружение?
18. Как уровень стрессоустойчивости может изменяться в течение жизни в результате работы над собой и приобретённого опыта?

#### **Разбор ситуации - управление временем**

1. Что такое управление временем и какое отношение к этому понятию имеют жизненные цели?
2. Почему важно уметь расставлять приоритеты? Какие методы расстановки приоритетов известны?
3. Какую роль играют суточные биоритмы в распределении рабочей нагрузки? Каким правилам нужно следовать, чтобы отдых в течение рабочего дня стал эффективным?
4. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?
5. Какие действия можно предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведённое время?
6. Что такое «круг забот» и «круг влияния»? Считается ли правильным расширять круг влияния до тех пор, пока он не перерастёт круг забот?
7. Что такое «ключевые области», «центр жизненных интересов» и «ролевая функция»? Какая связь существует между этими понятиями?

8. Какие меры в организации способствуют формированию и развитию корпоративной системы тайм-менеджмента? По каким принципам должна строиться корпоративная система тайм-менеджмента?

9. Какие инструменты позволяют наилучшим образом решать проблемы формирования и развития корпоративной системы тайм-менеджмента?

### **Разбор ситуации - самопрезентация и формирование имиджа**

19. С какими сложностями вы столкнулись при выполнении поставленных перед вами задач? Как вы их преодолели?

20. Какие достижения были сделаны вами на этом месте работы? Чем вы гордитесь?

21. Какие проекты были вами реализованы на этом месте работы?

22. Каковы причины ухода с каждого места работы?

### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

### **ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. В чем Вы профессионал? Что как профессионал в своей области Вы умеете делать очень хорошо? Чему Вы хотели бы научиться в профессиональном плане? В чем Ваша конкурентность как профессионала в этой области?

2. На этом месте работы какие были задачи, функционал? В чем заключалась Ваша работа?

3. Опишите свой типичный рабочий день по часам на этом месте работы.

4. По каким ключевым показателям оценивалась Ваша эффективность работы? Кто оценивал Вашу работу? Насколько выполнялись Ваши показатели?

5. С какими сложностями Вы столкнулись при выполнении поставленных перед вами задач? Как вы их преодолели?

6. Какие достижения были сделаны вами на этом месте работы? Чем вы гордитесь?

7. Какие проекты были Вами реализованы на этом месте работы?

8. Каковы причины ухода с каждого места работы?

9. Какие способности, компетенции Вы не использовали на своих местах работы?
10. Какую характеристику давали ваши руководители Вам прямо или косвенно по результатам вашей деятельности?
11. Чем вы усиливаете команду, в которую Вы входите?
12. С кем Вам легко общаться, с кем сложно общаться?
13. Что для Вас самое главное в работе?
14. Опишите идеального руководителя для Вас? Каким он должен быть?
15. Какие проекты в ... Вы вели? Какие проекты в ... Вы запускали с «0»? Какие проекты Вам нравились больше всего и почему?
16. Что сказал бы о Вас Ваш руководитель, Ваш подчиненный, коллега по работе)? Какой Вы в их понимании?
17. Расскажите о Ваших неудачных проектах?
18. Как Вы видите свою карьеру через 1,2,3,5 лет? Что Вы для себя ищите? Какой самый главный критерий в выборе места работы?
19. По каким веским причинам Вы потенциально готовы уйти из компании и почему?
20. Кто может дать устную рекомендацию по Вашей деятельности в последних двух компаниях?
21. Что Вы будете делать, придя в новую компанию?

## **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |



# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ФАКУЛЬТАТИВ ВИЗИТЫ В КОМПАНИИ

### 1 Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – непрерывное совершенствование профессиональных компетенций, изучение передового опыта, приобретение и закрепление профессиональных знаний, умений и навыков; получение и распространение опыта при подготовке специалистов, налаживание контактов с социальными партнерами и применение их опыта в дальнейшей деятельности.

### 2 Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Перечень планируемых результатов освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2 – способен управлять проектом на всех этапах жизненного цикла                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Знать: новейшие научно-технические, управленческие и производственные достижения, специфику своей работы и углубление знаний по экономике производства и управления, новые технологии в условиях реального производства.</p> <p>Уметь: внедрять полученные знания в практическую деятельность передовых предприятий и организаций; приобретать необходимые практические навыки по профессии, повышать свои профессиональные навыки.</p> <p>Практический опыт: формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления; разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения; разрабатывает план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения, планирует необходимые ресурсы; осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта; предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта.</p> |
| ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес- модели организаций | <p>Знать: базовые понятия, основные концепции, принципы и функции маркетинга; понятие комплекса маркетинга, его элементы, их взаимосвязь; сущность и составляющие модели поведения потребителей (в частности, учитывающие систему потребностей человека); этапы процесса принятия решений о покупке и действия производителя товара на каждом из этих этапов; смысл и критерии сегментирования рынка; понятие целевого сегмента.</p> <p>Уметь: анализировать актуальную информацию о маркетинговых объектах; проводить сегментирование рынка, изучать конкурентов и рассчитывать конкурентоспособность своего продукта; прогнозировать изменения в макросреде и на рынке.</p> <p>Иметь практический опыт: использования в профессиональной деятельности основных принципов и методов планирования и</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                      | организации маркетинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ПК-4 – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного подхода в рамках бизнес-процессов организации. | <p>Знать: методы выявления, анализа и идентификации рисков; методы оценки степени опасности факторов риска; стратегические и тактические методы управления рисками; организационные основы построения системы управления рисками.</p> <p>Уметь: анализировать локальные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по управлению рисками и эффективность этих действий;</p> <p>разрабатывать методические материалы, локальные нормативные акты по управлению рисками;</p> <p>формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками.</p> <p>Практический опыт: разработку и экспертизу методик управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях;</p> <p>согласование методологий управления рисками в организации;</p> <p>внедрение современных методологий управления рисками в повседневную деятельность организации;</p> <p>контроль методической деятельности по управлению рисками;</p> <p>проверку соответствия методологии управления рисками общей стратегии развития организации.</p> |

### 3 Используемые методы обучения

Стажировка предусматривает получение новых знаний, практического опыта, а также освоение передовых технологий и методов управления; установление деловых взаимовыгодных контактов; формирование представлений о новых возможностях управленческой и профессиональной деятельности; внедрение современных форм и методов в профессиональную сферу деятельности, повышающих её эффективность и качество.

### 4 Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – не предусмотрен.

Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет.

### 5 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

### 6 Содержание учебной дисциплины

#### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

| Наименование разделов и тем |                                          | Всего часов | Контактные часы | Трудоемкость (часы) |    |       |    |    | Форма ТК, ПА                   |
|-----------------------------|------------------------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----|-------|----|----|--------------------------------|
|                             |                                          |             |                 | ЛК                  | ПР | Конс. | ПА | СР |                                |
| 3 семестр                   |                                          |             |                 |                     |    |       |    |    |                                |
| 1.                          | Знакомство с предприятиями               | 2           | 2               | 2                   |    |       |    |    |                                |
| 2.                          | Практическое изучение нового в профессии | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  |                                |
| 3.                          | Нетворкинг                               | 2           |                 |                     |    |       |    | 2  |                                |
| 4.                          | Составление отчета                       | 4           |                 |                     |    |       |    | 4  | Отчет о прохождении стажировки |

|           |                                          |    |    |   |  |  |   |    |                                |
|-----------|------------------------------------------|----|----|---|--|--|---|----|--------------------------------|
|           | Всего:                                   | 10 | 2  | 2 |  |  |   | 8  |                                |
| 4 семестр |                                          |    |    |   |  |  |   |    |                                |
| 1.        | Знакомство с предприятиями               | 2  | 2  | 2 |  |  |   |    |                                |
| 2.        | Практическое изучение нового в профессии | 2  |    |   |  |  |   | 2  |                                |
| 3.        | Нетворкинг                               | 2  |    |   |  |  |   | 2  |                                |
| 4.        | Составление отчета                       | 4  |    |   |  |  |   | 4  | Отчет о прохождении стажировки |
|           | Всего:                                   | 10 | 2  | 2 |  |  |   | 8  |                                |
| 5 семестр |                                          |    |    |   |  |  |   |    |                                |
| 1.        | Знакомство с предприятиями               | 2  | 2  | 2 |  |  |   |    |                                |
| 2.        | Практическое изучение нового в профессии | 2  |    |   |  |  |   | 2  |                                |
| 3.        | Нетворкинг                               | 4  |    |   |  |  |   | 4  |                                |
| 4.        | Составление отчета                       | 4  |    |   |  |  |   | 4  | Отчет о прохождении стажировки |
|           | Всего:                                   | 12 | 2  | 2 |  |  |   | 10 |                                |
| 6 семестр |                                          |    |    |   |  |  |   |    |                                |
| 1.        | Знакомство с предприятиями               | 2  | 2  | 2 |  |  |   |    |                                |
| 2.        | Практическое изучение нового в профессии | 2  |    |   |  |  |   | 2  |                                |
| 3.        | Нетворкинг                               | 4  |    |   |  |  |   | 4  |                                |
| 4.        | Составление отчета                       | 4  |    |   |  |  |   | 4  | Отчет о прохождении стажировки |
|           | Промежуточная аттестация                 | 2  | 2  |   |  |  | 2 |    | ДЗ                             |
|           | Всего:                                   | 14 | 4  | 2 |  |  | 2 | 10 |                                |
|           | Итого:                                   | 46 | 10 | 4 |  |  | 2 | 36 |                                |

## 6.2 Содержание тем учебной дисциплины

### Тема 1. Знакомство с предприятием

Практическое изучение современного промышленного или иного предприятия, организации. Ознакомление с организацией и методами управления современной технологии производства, современным оборудованием, экономикой и организацией производства.

### Тема 2. Практическое изучение нового в профессии

Новое оборудование, новые технологии, передовой опыт.

### Тема 3. Нетворкинг

Взаимодействие с топ-менеджментом производства, установление взаимовыгодных контактов.

### Тема 4. Составление отчета о прохождении стажировки

Основные задачи стажировки. Описание задач, на которых работал стажёр. Пройденные этапы. Ознакомление с организационной структурой и процессами компании, выполнение поручений руководителя стажировки, участие в проектах и рабочих встречах,

применение теоретических знаний на практике. Результаты работы стажёра. Описание успешных выполненных заданий и проектов, оценка выполненной работы (например, степень вовлечённости, качество выполнения задач, инициативность). Оценка навыков и достижений. Указание, какие профессиональные навыки стажёр развивал и применял (например, анализ данных, знание программного обеспечения, командная работа). Также описание личностных качеств, которые стажёр проявил (ответственность, умение работать в команде, коммуникабельность и т. д.). Проблемы и трудности. Описание проблем и трудностей, с которыми столкнулся стажёр, и возможные решения этих ситуаций. Обратная связь от руководителя стажировки. Оценка работы стажёра на протяжении стажировки, рекомендации для улучшения профессиональных навыков и развития в дальнейшем.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

### **7.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

#### **Нормативно-правовые акты**

#### **Основная литература**

1 Адизес, И. К. Развитие лидеров [Электронный ресурс] : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2019. – 259 с. – ISBN 978-5-9614- 5325-6 – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254689>.

2 Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе [Электронный ресурс] / Д. Гоулман ; пер. с англ. А. П. Исаевой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 497 с. – ISBN 978-5-91657-729-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220058>.

3 Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / С. Кови ; под ред. Р. Пискотиной ; пер. П. Самсонов. – 7-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 20120. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5052-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279696>.

4 Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми [Электронный ресурс] : коучинг / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2022. – 206 с. – ISBN 978-5-9614-2233-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279494>.

#### **Дополнительная литература**

1. Шапиро, С. А. Как построить идеальную карьеру [Электронный ресурс] / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 316 с. –

ISBN 978-5-4475-3667-1. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272219>.

2. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / О. Жигилий, А. Глотова, Э. Борчанинова [и др.] ; ред. М. Савина. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2022. – 279 с. – ISBN 978-5-9614-4582-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81814>.

3. Коттер, Д. Лидерство Мацуситы [Электронный ресурс] : уроки выдающегося предпринимателя XX века / Д. Коттер ; И. Минервина ; ред. Е. Харитонов. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2021. - 286 с. - ISBN 978-5-9614-1573- 5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279695>.

## **7.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## **7.3 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **7.4 Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных

знаний и умений.

## **7.5 Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

**ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их

по памяти.

**СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2-3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

**ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

**СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее



отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой.

Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова.

Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами». Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Решение задач**

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача – это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи – процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.
5. Определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.
7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.
9. Проверьте правильность решения задания.
10. Произведите оценку реальности полученного решения.
11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.
2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.
3. Ограничение зоны поиска.
4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.
5. Реализация гипотезы.
6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет – то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### **Методика решения кейсов**

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

## 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны

«почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
- Кто считает, что проблема, и почему?

- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

### 1. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

### 2. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

### 3. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 4. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 5. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 6. Презентация выводов Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов — то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще



всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

– 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

– 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен

демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора

MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будут просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание

аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления? После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной

проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1 Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины. Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.
- Текущий контроль при реализации стажировки не предусмотрен.

### **8.2 Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета.

#### **Задание для зачета**

Подготовка отчета о визите.

Примерный план для составления отчета:

1. Информационная справка о предприятии, на котором проходит стажировка.
2. Особенности производства: новое оборудование и новая технология на данном предприятии.
3. Особенности управленческой системы.
4. Передовой опыт предприятия.
5. Коллективные формы труда на предприятии.
6. Выводы о возможностях дальнейшего сотрудничества.

#### **9 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

## ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 1 Общая характеристика итоговой аттестации

#### 1.1 Цель итоговой аттестации

Итоговая аттестация является обязательной для обучающихся, завершающих освоение дополнительной программы профессиональной переподготовки. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки обучающихся. Оценка качества освоения дополнительной программы профессиональной переподготовки проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

#### 1.2 Требования к результатам освоения обучающимися образовательной программы, проверяемых в ходе аттестационных испытаний

*Универсальные компетенции*, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>УК-1</b> – способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий | Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними; определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению; критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников; разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения.                                                                                                                                                                                             |
| <b>УК-2</b> – способен управлять проектом на всех этапах жизненного цикла                                                                | Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления; разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения; разрабатывает план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения, планирует необходимые ресурсы; осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта; предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта. |
| <b>УК-3</b> – способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей      | Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; организует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений; разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов; делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат.                                                                                                         |

**Общепрофессиональные компетенции,** качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ОПК-1</b> – способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p>                                                                                                                                                   | <p>Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; формулирует, формализует и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук.<br/>Проводит системный анализ деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий и навыки критического анализа практик управления.<br/>Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий.</p> |
| <p><b>ОПК-2</b> – способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p>                                                                                                 | <p>Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач; определяет методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя интеллектуальные информационно-аналитические системы.<br/>Владеет инструментами выбора обработки и анализа данных, применяет современные информационные технологии и программное обеспечение; владеет инструментарием интерпретации полученных результатов анализа, в том числе с применением продвинутых методов критического мышления.</p>                                         |
| <p><b>ОПК-3</b> – способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды</p>                                                                                                     | <p>Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления; на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом их эффективности, социальной значимости, включенности в сложную динамическую среду; внедряет результаты организационно-управленческих решений, применяя навыки работы в сложной и динамической среде.</p>                                                                                      |
| <p><b>ОПК-4</b> – способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций</p> | <p>Осуществляет руководство проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации; владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет применять их в соответствии с бизнес- моделью организации; демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации.</p>                                                                                                       |



**Профессиональные компетенции,** формирующиеся в результате освоения

программы:

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                                                                             | Перечень планируемых результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Соотнесение компетенций с трудовыми функциями                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ПК-1</b> – способен руководить бизнес- анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон.</p>                                                                      | <p><b>Знать:</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов, методы, техники, процессы и инструменты управления, теорию управления рисками, теорию менеджмента, управление ресурсами, теорию организационного развития, теорию систем, предметная область и специфику деятельности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации, оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами, применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес- анализа, использовать техники эффективных коммуникаций, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев.</p> <p><b>Практический опыт:</b> определение подхода к проведению бизнес-анализа и работе с информацией бизнес-анализа, определение подхода к работе с заинтересованными сторонами, определение подхода к разработке различных типов требований и систем управления, определение подхода к работе с изменениями различных типов требований, определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу, разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения, сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации, разработка путей развития бизнес-анализа в организации.</p> | <p>Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» E/01.7</p>                                           |
| <p><b>ПК-2</b> – способен организовать и контролировать текущую деятельность системы внутреннего контроля экономического субъекта и внедрять стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта</p> | <p><b>Знать:</b> теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля; существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю; позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля; системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта; профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля.</p> <p><b>Уметь:</b> решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля; формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля; оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.</p> <p><b>Практический опыт:</b> организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля; разработка риск-ориентированных годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их представление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения; руководство разработкой и</p>                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» E/01.8</p> |

|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                      | утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта; сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития; разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий по разработке стратегии развития системы внутреннего контроля; внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                               |
| <b>ПК-3</b> – способен управлять процессом финансового консультирования в организации и руководить разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию | <p><b>Знать:</b> основы стратегического менеджмента и маркетинга; основные понятия и современные принципы работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных; основы управления проектами; основы теории корпоративных финансов; требования к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования; основы бизнес-планирования и прогнозирования; основные международные, национальные стандарты, а также лучшие практики по финансовому планированию.</p> <p><b>Уметь:</b> формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования; определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации; оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования; пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию; анализировать информацию, тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации; оценивать полезность внедрения и затраты на внедрение автоматизированных информационных систем по финансовому консультированию; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя.</p> <p><b>Практический опыт:</b> создание методологии финансового консультирования и финансового планирования; формирование стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования; согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами; координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования; формирование требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования.</p> | Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» C/01.7 |
| <b>ПК-4</b> – способен систематически и эффективно отслеживать, и оценивать выполнение риск-ориентированного                                                                         | <p><b>Знать:</b> методы выявления, анализа и идентификации рисков; методы оценки степени опасности факторов риска; стратегические и тактические методы управления рисками; организационные основы построения системы управления рисками.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать локальные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по управлению рисками и</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками» D/02.6           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| подхода в рамках бизнес-процессов организации.                                                                                                                                                                                                                                               | <p>эффективность этих действий;<br/>разрабатывать методические материалы, локальные нормативные акты по управлению рисками;<br/>формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками.</p> <p><b>Практический опыт:</b> разработку и экспертизу методик управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях;<br/>согласование методологий управления рисками в организации;<br/>внедрение современных методологий управления рисками в повседневную деятельность организации;<br/>контроль методической деятельности по управлению рисками;<br/>проверку соответствия методологии управления рисками общей стратегии развития организации.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                     |
| <b>ПК-5</b> – способен к комплексной оценке эффективности управления рисками в организации, включающей идентификацию, анализ и ранжирование рисков, а также разработку и внедрение стратегий их минимизации.                                                                                 | <p><b>Знать:</b> принципы формирования стратегий изменений; инструментарий эффективного управления персоналом и увеличения производительности труда; принципы эффективной коммуникации; нормативные и законодательные требования в области управления рисками и способность применять их на практике.</p> <p><b>Уметь:</b> формулировать, анализировать и оценивать бизнес-коммуникации внутри и вне организации; создавать и распространять позитивный имидж и репутацию компании; проводить всесторонний анализ внутренних и внешних факторов риска с использованием современных методик и инструментов; формировать четкие и обоснованные рекомендации по улучшению системы управления рисками на основе полученных данных; структурировать и представлять результаты оценки рисков в понятной и доступной форме для различных уровней управления организации.</p> <p><b>Практический опыт:</b> анализ и оценка ключевых показателей эффективности коммуникативных процессов; саморазвитие и формирование эмоционального интеллекта; взаимодействие с органами управления для обеспечения эффективного внедрения рекомендаций и мониторинга их исполнения.</p>                                                                                                                                  | Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками» F/04.7 |
| <b>ПК-6</b> – способен анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать бизнес возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей, проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев | <p><b>Знать:</b> методологические основы проведения логистико-ориентированного анализа системы и среды ее функционирования; базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономикоматематического моделирования; методы; моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p><b>Уметь:</b> использовать техники эффективных коммуникаций; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими; производить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев; пользоваться системами анализа и визуализации данных; применять it-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу; разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа; разрабатывать бизнес-кейсы; отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных</p> <p><b>Практический опыт:</b> разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа; разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения; сбор</p> | Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» E/02.7                  |

|  |                                                                                                                                           |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации; разработка путей развития бизнес-анализа в организации |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## 2      **Формы проведения итоговой аттестации**

К итоговой аттестации допускаются обучающиеся, не имеющие академической задолженности по учебным дисциплинам, предусмотренных учебным планом.

Лицам, успешно освоившим соответствующую дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации: диплом о профессиональной переподготовке.

Квалификация, указываемая в документе о квалификации, дает его обладателю право заниматься определенной профессиональной деятельностью и (или) выполнять конкретные трудовые функции, для которых в установленном законодательством Российской Федерации порядке определены обязательные требования к наличию квалификации по результатам дополнительного профессионального образования, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ» выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому Академией.

Документ о квалификации выдается на бланке, образец которого самостоятельно установлен ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Итоговая аттестация и включает в себя:

- сдачу итогового квалификационного экзамена.

Дата и время проведения аттестационных испытаний устанавливаются графиком, утвержденным Академией по согласованию с председателем итоговой аттестационной комиссии, и доводятся до сведения всех членов аттестационной комиссии и обучающихся, путем размещения в электронной информационно-образовательной среде не позднее, чем за 30 дней до первого аттестационного испытания.

Для проведения итоговой аттестации формируется итоговая аттестационная (экзаменационная) комиссия.

Состав итоговой аттестационной комиссии формируется из числа лиц, приглашаемых из сторонних организаций: специалистов организаций по профилю образовательной программы, ведущих преподавателей и научных работников других

образовательных организаций, а также педагогических работников ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

### **Порядок проведения итогового квалификационного экзамена**

Итоговый квалификационный экзамен является заключительным этапом обучения обучающихся по образовательной программе. Итоговый квалификационный экзамен проводится на междисциплинарной основе в устной и/или письменной форме.

В период подготовки слушателей к итоговому квалификационному экзамену проводятся консультации по экзаменационным вопросам.

Обучающийся вытягивают экзаменационный билет. На подготовку к ответу обучающемуся отводится 40 минут. При подготовке к ответу обучающиеся могут делать необходимые записи на экзаменационных листах (экзаменационные листы со штампом ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ», выдаются секретарем аттестационной комиссии).

Время, отводимое на ответ по вопросам экзаменационного билета, не должно превышать 10 минут.

После завершения ответа обучающемуся могут быть заданы уточняющие и дополнительные вопросы председателем и (или) членами аттестационной комиссии в пределах перечня вопросов, вынесенных на итоговый квалификационный экзамен.

По завершении итогового квалификационного экзамена аттестационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответов каждого обучающегося и проставляет каждому обучающемуся согласованную оценку по итоговому квалификационному экзамену в целом: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

### **3 Оценочные материалы для проведения итоговой аттестации**

#### **Примерные вопросы итогового квалификационного экзамена:**

1. Какова роль бизнес-моделирования в создании и развитии стартап-проекта. Методики и инструменты бизнес-моделирования стартап-проекта.
2. Концепция “Lean startup”. Концепция “Customer development”. “Разворот” (pivot) бизнес-модели стартапа. Когда и зачем необходим маркетинговый анализ стартап-проекта? Первичный выбор рынка стартап-проекта.
3. Оценка потребности в новом продукте. Оценка объема и емкости рынка. Внутренняя и внешняя среда стартап-проекта.
4. Анализ технологических трендов. PEST-анализ. SWOT анализ. Анализ существующих, потенциальных и косвенных конкурентов. 5-факторная модель Портера.
5. Стратегические маркетинговые цели. Выбор основополагающей маркетинговой стратегии стартап-проекта.

6. Выбор конкурентной стратегии. Сегментация рынка. Стратегия позиционирования. Разработка операционного маркетингового плана.
7. План создания и развития продукта. Выбор стратегии и способа ценообразования на новый продукт. Выбор каналов и инструментов продаж. Выбор каналов и способов продвижения нового продукта на рынок. Оценка маркетингового бюджета.
8. Факторы успеха или неудачи вывода нового продукта на рынок. Этапы вывода нового продукта на рынок.
9. Особенности реализации комплекса маркетинга в стартапе по сравнению с устойчивыми компаниями. Ключевые компетенции маркетолога в стартап-проекте.
10. Поиск и формирование команды стартапа. Феномен команды. Принципы формирования команды. Оптимальный состав команды. Построение профессионального, психологического и ролевого профиля ключевых членов команды.
11. Основные компетенции в команде стартапа. Барьеры командной работы. Возможности аутсорсинга. Командное развитие.
12. Этапы, процессы команды. Команда единомышленников как критический фактор успеха проекта.
13. Партнерство в стартапе. Хорошее и плохое партнерство. Правила взаимодействия с партнером. Ценностные ориентации предпринимателей как основа мотивации предпринимательской деятельности. Классификация мотивов.
14. Психологический портрет стартапера. Предпринимательское мышление. Модели мышления и креативность. Оценка предпринимательского потенциала.
15. Взаимосвязь бизнес-модели проекта и его процессов. Функции и бизнеспроцессы, которые нужно реализовывать для того, чтобы производить свои продукты, услуги, и достичь стратегических целей. Моделирование ключевых бизнес процессов по методике Sipros. Матрица функций. Модель «Канвас».
16. Организационный дизайн будущей компании.
17. Модели организационных структур. Проектировка организационной структуры под выбранный проект. Штатное расписание. Бюджет расходов на оплату труда в рамках выбранного проекта. Налоги с фонда оплаты труда: Действующие законодательство о налогах с фонда оплаты труда. Схемы налогообложения. Расчеты налогов с фонда оплаты труда.
18. Управление проектом.
19. Принципы, этапы и составляющие управления проектами. Ключевые процессы управления проектом.

20. Инвестирование и инвестиционный процесс. Финансовые и инвестиционные решения в бизнесе. Как анализировать инвестиционные предложения.

21. Признаки и формы инвестиционных проектов. Пять ключевых вопросов при анализе инвестиционных проектов. Просчеты в инвестиционном анализе, которые ведут к ошибочным решениям.

22. Что представляет собой финансовая модель бизнеса? Принципы построения финансовой модели стартапа. Учет отраслевых особенностей при планировании ключевых потоков бизнеса.

23. Принципы разработки бюджета капитальных вложений. Планирование доходов и расходов. Виды денежных потоков. Связь между основной, инвестиционной и финансовой деятельностью.

24. Что показывает анализ денежных потоков. Бюджет движения денежных средств. Прогнозный баланс и отчет о финансовых результатах.

25. Критерии оценки финансовых и инвестиционных решений. Оценка эффективности проекта. Концепция чистой приведенной стоимости NPV. Внутренняя норма доходности IRR. Сроки окупаемости проекта.

26. Виды рисков инвестиционного проекта. Количественные методы идентификации и анализа рисков. Анализ чувствительности (sensitivity analysis) влияния основных параметров финансовой модели на показатель NPV. Метод сценариев (scenario analysis). Расчет точки безубыточности.

27. Источники финансирования стартапа.

28. Подготовка стартапа к привлечению финансирования.

#### **4 Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### **5 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**

##### **5.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

###### **Основная литература**

1 Бланк, С. Стартап [Электронный ресурс] : настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф ; науч. ред. Н. Митюшин, И. Антипов, Е. Овчинникова, М. Ушакова [и др.]. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 615 с. – ISBN 978-5-9614-5027-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279605>.

- 2 Бланк, С. Четыре шага к озарению [Электронный ресурс] : стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-4645-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278982>.
- 3 Дафт, Ричард. Организационная теория и дизайн : учебник / Р. Дафт, Дж. Мерфи, Х. Уилмотт ; [пер. с англ. В. Кузин]. – Москва ; Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 640 с. – (МВА). – ISBN 978-5-496-00063-5.
- 4 Еганян, А. Инвестиции в инфраструктуру [Электронный ресурс] : деньги, проекты, интересы. ГЧП, концессии, проектное финансирование / А. Еганян ; ред. О. Пономарева. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 715 с. – ISBN 978-5-9614-5087-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443013>.
- 5 Ехлаков, Ю. П. Планирование и организация вывода программного продукта на рынок [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. П. Ехлаков. – Томск : ТУСУР, 2020. – 121 с. – ISBN 978-5-4332-0258-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481009>.
- 6 Кесслер, Э. Радикальный стартап [Электронный ресурс] : 12 правил бизнес-дарвинизма / Э. Кесслер ; пер. с англ. Е. Бакушева ; под ред. Н. Нарциссовой. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 224 с. – ISBN 978-5-9614-1730-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279845>.
- 7 Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я [Электронный ресурс] : 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер ; под ред. М. Сухановой ; пер. Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 211 с. – ISBN 978-5-9614-5016-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279742>.
- 8 Кристенсен, К. Решение проблемы инноваций в бизнесе [Электронный ресурс] : как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К. Кристенсен, М. Рейнор ; пер. с англ. Е. Калининой. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 290 с. – ISBN 978-5-9614-4590-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471377>.
- 9 Кэтмелл, Э. Корпорация гениев [Электронный ресурс] : как управлять командой творческих людей / Э. Кэтмелл, Э. Уоллес. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 344 с. – ISBN 978-5-9614-4820-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279594>.
- 10 Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. И. Нестеренко, Т. М. Кривошеева, М. В. Гаврилюк [и др.] ; под ред. О. В. Шеменевой, Т. В. Харитоновой. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 294 с. – ISBN 978-5-394-01147-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452586>.



11 Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс] : настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; под ред. М. Савиной ; пер. М. Кульнева. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229875>.

12 Рис, Э. Бизнес с нуля : метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис ; пер. с англ. А. Стативка. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 255 с. – ISBN 978-5-9614-4625-9.

#### **Дополнительная литература**

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100% [Электронный ресурс] : стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 486 с. – ISBN 978-5-9614-4548-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279292>.

2. Андерсон, К. Длинный хвост [Электронный ресурс] : эффективная модель бизнеса в Интернете / К. Андерсон ; пер. с англ. И. Аникеева. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 292 с. – ISBN 978-5-91657-498-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=431529>.

3. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса [Электронный ресурс] / С. Рид, С. Сарасвати, Н. Дью [и др.] ; пер. Н. Мезин. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 246 с. – ISBN 978-5-9614-4356-1 – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254604>.

4. Коэн, Д. Стартап в Сети [Электронный ресурс] : мастер-классы успешных предпринимателей / Д. Коэн, Б. Фелд ; ред. Ю. Быстровой ; пер. М. Иутина. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 338 с. – ISBN 978-5-9614-1541-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229848>.

5. МакДональд, М. Брендинг. Как создать мощный бренд [Электронный ресурс] : учебник / М. МакДональд, Л. Чернатони. – Москва : Юнити-Дана, 2019. – 559 с. – (Зарубежный учебник). – ISBN 5-238-00894-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436697>.

6. Никонова, И. Проектный анализ и проектное финансирование [Электронный ресурс] / И. Никонова. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 154 с. – ISBN 978-5-9614-1771-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279820>.

7. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник / И. К. Ларионов, К. В. Антипов, А. Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 191 с. – (Учебные издания для магистров). – ISBN 978-5-394-02727-7. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452592>.

8. Романс, Э. Настольная книга венчурного предпринимателя [Электронный

ресурс] : секреты лидеров стартапов / Э. Романс ; пер. В. Виноградов, В. Ионов. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 247 с. – ISBN 978-5-9614-4971-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279772>.

9. Сеннетт, Ф. Groupon [Электронный ресурс] : бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем / Ф. Сеннетт ; ред. Ю. Быстровой ; пер. Р. Смирнов. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 241 с. – ISBN 978-5-9614-4349-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279176>.

10. Тиль, П. От нуля к единице [Электронный ресурс] : как создать стартап, который изменит будущее / П. Тиль, Б. Мастерс. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 192 с. – ISBN 978-5-9614-4839-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279525>.

### **Интернет ресурсы**

1. Информационно-справочная система КонсультантПлюс. – ЗАО «Консультант Плюс», 1992-2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://dsr.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=tkccg/> Режим доступа: после авторизации.

2. East View. Information Services: Универсальные базы данных периодических изданий – Москва: ООО «ИВИС» –2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://dlib.eastview.com/basic/details/> Режим доступа: после авторизации.

3. Маркетопедия: онлайн энциклопедия маркетинга. – Режим доступа : <http://marketopedia.ru/tags/%D6/>.

4. Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/>.

5. BMRC – Маркетинговые исследования в России. – Режим доступа : <http://www.bma.ru/>.

6. Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/>.

7. ИнфоМенеджмент. – Режим доступа : <http://infomanagement.ru/>.

8. Стартапы.Ру : бизнес идеи, новые технологии, инвестиции, онлайн бизнес. – Режим доступа : <http://startapy.ru/>.

9. Биржа стартапов Npartner.ru. – Режим доступа : <http://www.npartner.ru/>.

10. [www.rusbase.com](http://www.rusbase.com)

11. [www.startupway.ru](http://www.startupway.ru)

12. [www.russtartup.ru](http://www.russtartup.ru)

### **5.2 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических

занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

## **6 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты итоговой аттестации могут быть оценены: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по итоговому квалификационному экзамену строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

| Уровень оценки по 100-балльной системе | Объяснение          | 5-ти балльная шкала | Соответствие европейской шкале оценок | Соответствие системе зачтено/не зачтено |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 86 и выше                              | Отлично             | 5                   | A (86-100)                            | Зачтено (56-100)                        |
| 71-85                                  | Хорошо              | 4                   | B (80-85);<br>C (71-79)               |                                         |
| 56-70                                  | Удовлетворительно   | 3                   | D (65-70);<br>E (56-64)               |                                         |
| 0-55                                   | Неудовлетворительно | 2                   | F (0-55)                              | Не зачтено (0-55)                       |

### **3 ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Оценка качества освоения и реализации образовательной программы проводится в отношении соответствия результатов освоения обучающимися образовательной программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

#### **3.1 Оценка уровня знаний, навыков и компетенций слушателя (текущий контроль)**

Текущий контроль знаний проводится в форме проверки самостоятельных работ обучающихся и контроля их активности на образовательной платформе, проверочного тестирования.

Промежуточный контроль знаний, полученных обучающимися посредством самостоятельного обучения (освоения части образовательной программы), проводится в виде проверки заданий преподавателями.

#### **3.2 Оценка уровня знаний, навыков и компетенций слушателя (итоговый контроль)**

Итоговая аттестация по Программе проводится в формате квалификационного экзамена.

Обучающимся, успешно освоившим образовательную программу и прошедшим итоговую аттестацию присваивается квалификация «Project-менеджер» и выдается диплом о профессиональной переподготовке.

При освоении программы параллельно с получением среднего профессионального/высшего образования диплом о профессиональной переподготовке выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании.

### 3.3 Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

| 5-ти балльная<br>оценка/балльно-рейтинговая<br>оценка | Пояснение к оценке                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>«Отлично»,<br/>86 - 100 баллов</b>                 | - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество их выполнения оценено числом баллов, близким <b>к максимальному</b> .                                                                                        |
| <b>«Хорошо»,<br/>71 – 85 баллов</b>                   | - теоретическое содержание курса освоено <b>полностью</b> , без пробелов, <b>некоторые</b> практические навыки работы с освоенным материалом сформированы <b>недостаточно</b> , <b>все</b> предусмотренные программой обучения учебные задания <b>выполнены</b> , качество выполнения <b>ни одного</b> из них <b>не оценено минимальным</b> числом баллов, некоторые виды заданий выполнены <b>с ошибками</b> |
| <b>«Удовлетворительно»,<br/>56 – 70 баллов</b>        | теоретическое содержание курса освоено <b>частично</b> , но пробелы <b>не носят существенного</b> характера, <b>необходимые</b> практические навыки работы с освоенным материалом в <b>основном</b> сформированы, <b>большинство</b> предусмотренных программой обучения учебных заданий <b>выполнены</b> , <b>некоторые</b> из выполненных заданий, возможно, содержат <b>ошибки</b> .                       |
| <b>«Неудовлетворительно», 0-<br/>55 баллов</b>        | теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы <b>не сформированы</b> , <b>все</b> выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, <b>дополнительная самостоятельная</b> работа над материалом курса <b>не приведет</b> к какому-либо значимому <b>повышению качества</b> выполнения учебных заданий.                                                                  |

При пересдаче экзамена или зачета с общего рейтинга обучающегося снимается:

- первая пересдача экзамена/зачета – 10/5 баллов
- вторая пересдача экзамена – 15/10 баллов

## **4      ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ      УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

### **4.1    Литература**

1.      Аакер, Д. А. Создание сильных брендов. / Д. А. Аакер. – Москва: Гребенников, 2021. – 464 с. – ISBN 978-5-907366-06-1.
2.      Анисимов, С. Н. Управление проектами. Российский опыт / С. Н. Анисимов, Е. В. Анисимова. – М.: Вече, 2020. – 240 с. – ISBN 978-5-4484-1980-5. – Текст: непосредственный.
3.      Балашов, А. И. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 383 с. – ISBN 978-5-534-00436-6. – Текст: непосредственный.
4.      Грей, К. Ф. Управление проектами: учебник / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон; пер. с англ. В. В. Дедюхин. – М.: Дело и Сервис, 2019. – 608 с. – ISBN 978-5-8018-0699-7. – Текст: непосредственный.
5.      Деревянкин, А. В. Стратегическое позиционирование бренда на высококонкурентных рынках. / А. В. Деревянкин, Е. В. Ефимова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 135-150.
6.      Зайцева, Н. А. Управление маркетингом услуг в цифровой среде. / Н. А. Зайцева // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 80-91. DOI: 10.24412/2413-6932-2023-17-2-80-91
7.      Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 422 с. – ISBN 978-5-534-00725-1. – Текст: непосредственный.
8.      Мазур, И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. – 6-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2020. – 960 с. – ISBN 978-5-370-02077-8. – Текст: непосредственный.

9. Новиков, Д. А. Управление проектами: организационные механизмы / Д. А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2019. – 140 с. – ISBN 978-5-903-183-01-2. – Текст: непосредственный.
10. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK: учебное пособие / А. Н. Павлов. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 270 с. – ISBN 978-5-00101-740-5. – Текст: непосредственный.
11. Полковников, А. В. Управление проектами: полный курс MBA / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 552 с. – ISBN 978-5-9693-0412-8. – Текст: непосредственный.
12. Попов, Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 208 с. – ISBN 978-5-16-002337-3. – Текст: непосредственный.
13. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления / М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2019. – 768 с. – ISBN 978-5-406-06875-9. – Текст: непосредственный.
14. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие / В. Н. Фунтов. – СПб.: Питер, 2020. – 464 с. – ISBN 978-5-4461-1494-5. – Текст: непосредственный.
15. Ципес, Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании: учебное пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 480 с. – ISBN 978-5-9693-0309-1. – Текст: непосредственный.

## **4.2 Материально-технические условия реализации программы**

Материально-техническое обеспечение включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

В качестве учебных пособий используются методические материалы, разработанные компанией ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ».

#### **4.3 Методические и учебные материалы**

Каждое занятие Программы описано в методическом пособии для преподавателей. Общий алгоритм проведения занятий состоит из нескольких этапов:

- постановка целей урока, описание того, что обучающиеся должны достигнуть в результате урока;
- указание на место урока и его функции в общей системе изучения;
- разбор необходимой теоретической информации;
- выполнение практических заданий с использованием изученной теории.

#### **4.4 Кадровые условия реализации программы**

Для должности «преподаватель» Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 11.01.2011 N 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» установлены следующие квалификационные требования: высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 1 года, при наличии послевузовского профессионального



образования (аспирантура, ординатура, адъюнктура) или ученой степени кандидата наук – без предъявления требований к стажу работы.

Реализация образовательной программы обеспечивается педагогическими работниками ПО АНО «Международная Академия цифровой экономики МАКСИМУМ» и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях.

Преподаватели, реализующие программу должны:

- иметь специальные (профессиональные) знания, отвечающие данному обучению; иметь глубокие теоретические и практические знания в области вопросов, заявленных для рассмотрения на обучении; разбираться в теоретических и практических проблемах по данному обучению; знать и учитывать прогрессивные тенденции; иметь обширные знания, необходимые для увязки вопросов, рассматриваемых на обучении, с другими родственными дисциплинами;

- уметь отбирать и интерпретировать учебный материал согласно данному обучению; максимально использовать в процессе обучения современные образовательные технологии, включая методы активного обучения и аудиовизуальные средства обучения; отбирать необходимый для занятий материал; распределять учебный материал; анализировать учебную ситуацию и выбирать правильное решение; делать логические переходы в этапах занятия по заданной программе; организовывать активную работу всех слушателей обучения; устанавливать взаимоотношения с группой.