

ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет  
народного хозяйства»



УТВЕРЖДАЮ

Ректор ДГУНХ, д.э.н., профессор

Бучаев А.Г.

«27 октября» 2023 г.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**«Мастер делового администрирования – Master of  
Business Administration (MBA)» –  
MBA «Управление бизнесом»**

## **1. Общие положения**

Настоящая программа профессиональной переподготовки «Управление бизнесом» (далее - программа профессиональной переподготовки) разработана с учетом:

Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

постановления Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. №362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. №499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 ноября 2013 г. № 1244 о внесении изменений в «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», утвержденный приказом приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. №499

письма Минобрнауки России от 07.05.2014 г. № АК-1261/06 «Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО»;

письма Минобрнауки России от 20.05.2014 г. № АК-1427/06 «Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО»;

письма Минобрнауки России от 25.08.2015 г. № АК-2453/06 «Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО»;

письма департамента государственной политики в сфере подготовки рабочих кадров и ДПО Министерства образования и науки Российской Федерации от 9 октября 2013 г. №06-735;

письма Минобрнауки России от 30.03.2015 г. №АК-821/06 «О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей»;

письма Минобрнауки России от 22 апреля 2015 г. № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций – разъяснений по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»;

письма Минобрнауки России от 31 октября 2019 г. № 03/16360-О «Об организации и осуществлении ДПО посредством реализации программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки».

Программа профессиональной переподготовки разработана на основании требований:

федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №970;

федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриат), утвержденного приказом Министерства науки высшего образования Российской Федерации от 12 января 2016 г. №7;

федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратура), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 марта 2015 г. №322 (с изменениями и дополнениями от 9 сентября 2015г., 13 июля 2017г., 6 мая 2022г.).

Программа профессиональной переподготовки реализуется в Государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Дагестанский государственный университет народного хозяйства».

## **2. Цель реализации программы профессиональной переподготовки**

Целью реализации программы профессиональной переподготовки является формирование компетенций, необходимых слушателям для повышения качества управления бизнесом через формирование навыков и компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации в сфере менеджмента.

## **3. Требования к квалификации поступающего на обучение**

К освоению программы допускаются лица, имеющие и (или) получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование в области естественных, гуманитарных, технических и общественных наук, вне зависимости от специальности.

## **4. Планируемые результаты обучения**

Процесс освоения программы профессиональной переподготовки направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций:

- умение формулировать стратегические цели и задачи компании, а также определять пути и способы их достижения
- навыки построения эффективных бизнес-моделей, применение методов анализа и оптимизации бизнес-процессов
- навыки построения эффективной системы управления через делегирование полномочий и использование аутсорсинга для оптимизации бизнес-процессов
- разработка системы контроля за выполнением стратегических задач, а также умение принимать управленческие решения на основе анализа данных и показателей эффективности
- внедрение методов оценки потенциала развития компании, а также способов создания и реализации стратегий компании для достижения устойчивого

развития и конкурентоспособности

- навыки управления персоналом, коммуникации и ведения переговоров, а также развитие аналитического мышления и способности к принятию решений в условиях высокой неопределенности и перемен.

Обучающийся, освоивший программу, должен обладать следующими

➤ общекультурными компетенциями:

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;
- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;
- способность к коммуникации в устной и письменной форме для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;
- способность к интеллектуальному, культурному, нравственному, физическому и профессиональному саморазвитию, стремление к повышению своей квалификации и мастерства;
- владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
- способность анализировать социально значимые проблемы и процессы;

➤ общепрофессиональными компетенциями:

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;
- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- способность планировать проект, участвовать в разработке стратегий управления проектами в организации, планировать и осуществлять мероприятия в проекте, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;
- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;

➤ профессиональными компетенциями:

*организационно-управленческая деятельность:*

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;
- способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;
- владение навыками использования инструментов экономической политики;
- способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу;
- знать условия и факторы реализации эффективной стратегии управления изменениями;
- уметь измерять результаты организационных изменений на предприятии;
- раскрывать механизм управления организационными изменениями в системе менеджмента предприятия.
- *информационно-аналитическая деятельность:*
- владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;
- способность составлять и контролировать план выполняемой работы, планировать необходимые для выполнения работы ресурсы, оценивать результаты собственной работы;
- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

В результате освоения программы профессиональной переподготовки слушатель должен:

**знать:**

- базовую терминологию командной работы;
- базовые организационные условия для создания результативных команд;
- критерии успеха командной работы;
- основные термины командной работы;
- основные этапы развития групп;
- принципы и области применения различных инструментов повышения эффективности командной работы;
- принципы управления рабочими группами / командами.
- структуру принятия решений при командной / групповой работе;
- базовую терминологию сбалансированной системы показателей;

- базовую терминологию управления проектами;
- базовые организационные условия для разработки сбалансированной системы показателей;
- критерии успеха внедрения сбалансированной системы показателей;
- критерии успешности внедрения системы управления проектами;
- основные внешние и внутренние факторы, влияющие на управление предприятием/организацией;
- основные модели деятельности менеджера (функциональную, ролевую, модель требований и ограничений);
- основные модели мотивирования и стимулирования персонала организации, направленные на достижение стратегических и оперативных целей;
- основные модели организационных структур предприятий и подразделений;
- основные подходы к осуществлению контроля в менеджменте;
- основные подходы к управлению конфликтами
- основные проблемы управления временем и методы их решения;
- основные термины системного подхода;
- основные термины управления проектами;
- основные этапы разработки системы сбалансированных показателей;
- основные этапы разработки системы управления проектами;
- принципы и области применения различных графических аналитических инструментов;
- принципы и области применения различных графических инструментов управления проектами;
- принципы управления и развития системы управления проектами;
- принципы управления каскадирования сбалансированной системы показателей.
- структуру сбалансированной системы показателей как подхода к управлению организацией;
- структуру системы управления проектами как подхода к управлению организацией;
- этапы процесса планирования;

**уметь:**

- идентифицировать различные типы рабочих групп;
- описывать четыре основные стадии развития группы и проблемы, которые могут возникнуть, если каждая из этих стадий не будет пройдена надлежащим образом;
- определять основные показатели эффективности деятельности рабочих групп / команд;
- оценивать предпосылки для разработки и внедрения принципов командной работы в конкретной организации;

- применять графические инструменты для анализа ситуации и представления собственных рассуждений;
- проводить поиск и анализ проблемных участков в командной работе;
- различать функции задачи и функции поддержки и понимать их значение для эффективной работы группы;
- разрабатывать комплексы мероприятий по увеличению эффективности командной работы;
- разрабатывать планы мероприятий по внедрению групповой / командной работы в организации.
- формулировать возможные назначения групп как для организации, так и для отдельных ее сотрудников;
- выполнять идентификацию рисков и разрабатывать стратегию ответов на риски;
- выполнять оценку и разработку бюджета проекта;
- выполнять планирование и управление поставками проекта;
- выполнять планирование и управлять вовлечением заинтересованных сторон.
- выполнять разработку дорожной карты и календарного плана проекта;
- выполнять разработку Иерархической структуры работ и Иерархической структуры продукта проекта;
- выполнять разработку плана ресурсов;
- выполнять разработку требований к обеспечению качества проекта;
- давать критическую оценку теоретическим концепциям менеджмента, выявлять их сильные и слабые стороны
- идентифицировать цели, границы и составляющие систем;
- идентифицировать цели, границы и составляющие системы управления проектами;
- описывать внутренние бизнес-процессы организации;
- описывать внутренние бизнес-процессы организации;
- определять основные стратегические, тактические и операционные показатели деятельности;
- определять основные стратегические, тактические и операционные показатели деятельности;
- оценивать стратегические предпосылки для разработки и внедрения сбалансированной системы показателей;
- применять графические инструменты для анализа ситуации и представления собственных рассуждений;
- применять полученные теоретические знания в области менеджмента на практике;
- применять практические инструменты для анализа ситуации и представления собственных рассуждений;
- проводить поиск и анализ проблемных участков в системе управления организацией;

- разрабатывать комплексы мероприятий в рамках всех аспектов сбалансированной системы показателей;
- разрабатывать планы мероприятий по внедрению сбалансированной системы показателей
- разрабатывать стратегические мероприятия;
- распределять ресурсы, время, делегировать и принимать полномочия, распределять обязанности в рабочей команде;
- строить стратегические карты;
- формулировать цели и содержание проекта;

**владеть:**

- инструментами проектирования сбалансированной системы показателей;
- методами идентификации групповых проблем;
- навыками воздействия на контекстуальные и внутренние факторы при командной работе;
- навыками глубокого всестороннего анализа деятельности команд и рабочих групп;
- навыками использования командных техник для обзора деятельности команды и улучшения выполнения работ;
- навыками использования ролевых подходов при командной работе;
- навыками описания актуальной ситуации с в области групповой / командной работы в организации;
- навыками создания команд в своих подразделениях на основе полученных знаний.
- инструментами проектирования сбалансированной системы показателей;
- методами и инструментами календарного планирования;
- методами идентификации стратегических целей организации;
- навыками бюджетного планирования;
- навыками владения устной и письменной речи на государственном языке
- навыками внедрения сбалансированной системы показателей;
- навыками внедрения системы управления проектами.
- навыками глубокого всестороннего анализа деятельности организации;
- навыками графического представления системной информации;
- навыками идентификации и управления рисками проекта
- навыками описания актуальной ситуации с применением теоретических моделей и инструментальных средств;
- навыками организации работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- навыками организационно-управленческой деятельности, планирования деятельности организации и подразделений;
- навыками поиска, сбора и использования информации, а также методологических и организационно-правовых аспектов менеджмента; устного выступления, ведения дискуссии, работы с литературой по менеджменту;

- навыками разработки и реализации проектов, направленных на развитие организации;
- навыками разработки иерархической структуры работ;
- навыками разработки стратегических карт и мероприятий;
- навыками разработки Устава проекта;
- навыками ресурсного планирования;
- навыками управления в области каскадирования и интеграции сбалансированной системы показателей;
- навыками урегулирования организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы)

## **5. Условия реализации программы**

### **Организационно-педагогические условия.**

*Организационно-педагогические условия:* учебная база ДГУНХ оснащена всем необходимым для проведения обучения по Программе. В учебном процессе задействованы аудитории, оснащенные флипчартом, письменными принадлежностями, сменным набором бумаги для флипчарта, учебными столами, персональным компьютером, а также Wi-Fi-сетью, видеопроектором и зоны для проекции изображения.

*Формы проведения занятий:* формирование профессиональных компетенций обеспечивается широким использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков слушателей. В рамках программы профессиональной переподготовки предусмотрены проведение практических занятий с привлечением специалистов высшего уровня квалификации в области стратегического планирования, представителей российских компаний, государственных и общественных организаций. Программа профессиональной переподготовки предусматривает проведение занятий в соответствии с целевыми установками программы, которые обеспечивают требуемый уровень усвоения учебного материала. Знания приобретаются в основном проведением занятий с абсолютным преобладанием самостоятельной практической работы – решения кейсов. Умения и навыки достигаются проведением ряда практических занятий, моделирования последствий принимаемых решений, разбором конкретных ситуаций, тренингов и др.

*Условия формирования фонда основной и дополнительной литературы, баз данных, информационных справочных и поисковых систем:* фонд основной и дополнительной литературы формируется из учебников, учебно-методических пособий и информационных ресурсов, имеющихся в научной библиотеке ДГУНХ (закупленных ранее, или разработанных силами преподавателей кафедр университета). Другими источниками являются электронная библиотечная система ЭБС «Книгафонд» ([www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru)) и ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)). Каждый слушатель в течение всего

периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к указанным ЭБС, а также к информационно справочной системе «Консультант+».

## **6. Формы аттестации и оценочные материалы**

Освоение обучающимися программы профессиональной переподготовки завершается обязательной итоговой аттестацией, предусматривающей экзамен и защиту итоговой работы.

Перечень тестов, используемых для проведения экзамена, формируется на основе основных вопросов, выносимых для контроля знаний обучающихся при проведении промежуточных аттестаций по учебным дисциплинам, представленных в рабочих программах учебных дисциплин.

Для проведения итоговой аттестации создается аттестационная комиссия. Состав аттестационной комиссии утверждается ректором ДГУНХ.

В целях обеспечения объективного определения практической и теоретической подготовленности обучающихся к выполнению профессиональных задач по результатам обучения по программе профессиональной переподготовки в состав аттестационной комиссии могут включаться по согласованию представители сферы предпринимательства, выпускники школы бизнеса и другие специалисты.

Лицам, успешно освоившим программу, выдается диплом о профессиональной переподготовке

## **7. Учебный план программы профессиональной переподготовки дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» – МВА «Управление бизнесом»**

7.1. Категория обучающихся: специалисты, работающие в сфере малого и среднего бизнеса

7.2. Форма обучения: очная.

7.3. Продолжительность обучения: 12 месяцев.

7.4. Режим занятий: по каждому модулю 66 часов учебных занятий с преподавателем и 50 часов самостоятельной работы.

7.5. Учебный план

№ п/п	Наименование модулей	Общая трудоемкость (часов)	Аудиторная работа	Самостоятельная работа	Формы контроля
1.	Лидерство и командообразование	116	66	50	экзамен
2.	Эффективное руководство	116	66	50	экзамен
3.	Управление персоналом	116	66	50	экзамен
4.	Управление маркетинговой деятельностью компании / Технология маркетинговых исследований	116	66	50	экзамен

5.	Управление финансами	116	66	50	экзамен
6.	Управление продажами	116	66	50	экзамен
7.	Управление проектами	116	66	50	экзамен
8.	Логистика	116	66	50	экзамен
9.	Стратегический менеджмент и управление бизнес-процессами	116	66	50	экзамен
10.	Управление изменениями	116	66	50	экзамен
11.	Итоговая аттестация (подготовка, написание и защита итоговой аттестационной работы)	240	240	-	Защита итоговой аттестационной работы
Итого:		1400	900	500	



## 9. Рабочие программы дисциплин(модулей)

### 9.1 Модуль «Лидерство и командообразование»

#### ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ИНДИКАТОРОВ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Целью дисциплины «Лидерство и командообразование» является: ознакомление слушателей с современными представлениями в области лидерства и командообразования; создание условий для развития лидерских качеств; обучение навыкам анализа ситуации и предполагаемых последствий тех или иных решений и действий лидера, а также навыкам построения эффективных команд

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с:

- изучением природы лидерства;
- пониманием роли и ответственности лидера в современных организациях;
- формированием командного взаимодействия;
- проектированием психологического климата и деловой среды.

Индикаторы достижения компетенций, служащие для проверки сформированности части соответствующей компетенции:

**Таблица -1 Индикаторы достижения компетенций**

Наименование компетенции	Код и наименование индикаторов достижения компетенций
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вырабатывает командную стратегию и организует отбор членов команды для достижения поставленной цели, демонстрирует лидерские качества и умения.</li> <li>- Планирует и координирует работу команды, делегирует полномочия и распределяет поручения членам команды, использует стратегию сотрудничества и сетевого взаимодействия для достижения поставленной цели.</li> <li>- Оценивает и проектирует социально-психологический климат и деловую среду.</li> </ul>

#### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	<b>Всего:</b>	<b>116</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>ЭКЗАМЕН</b>
<b>1.</b>	<b>Лидерство</b>				
1.1	Лидерство на практике	5	2	3	
1.2	Лидерство в контексте	5	2	3	
1.3	Развитие навыков лидерства	5	2	3	
1.4	Проблематика идей лидерства	5	2	3	
<b>2.</b>	<b>Люди в группах и командах</b>				

2.1.	Группы	7	4	3	ЭКЗАМЕН
2.2.	Эффективность группы: контекстуальные факторы	7	4	3	
2.3.	Эффективность группы: внутренние факторы	7	4	3	
2.4.	Способы устранения проблем, влияющих на эффективность	7	4	3	
2.5.	Улучшение работы группы	7	4	3	
2.6.	Команды и роли в них	6	4	2	
2.7.	Обзор деятельности команд	6	4	2	
<b>3.</b>	<b>Получение максимально возможного вклада</b>				
3.1	Почему команда?	4	2	2	
3.2.	Регулирование численности команды	6	4	2	
3.3.	Регулирование состава	4	2	2	
3.4.	Типы поведения команд и лидерство	6	4	2	
3.5.	Действительно ли необходима команда или группа?	6	4	2	
3.6.	Современные формы групп и команд	7	4	3	
3.7.	Как идентифицировать роли в команде	7	4	3	
3.8.	Анкета оценки эффективности групповой работы	9	6	3	

### Ресурсное обеспечение дисциплины

1. О.Н. Бекбулатов учебное пособие по модулю «Лидерство и командообразование», Махачкала, ДГУНХ, 2022.
2. Т. Тарп Привычка работать вместе. М.: «МИФ», 2018;
3. И . Талгам Несведущий маэстро. М.: "МИФ", 2014;
4. Н . Доши и др. Заряженные на результат. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017.
5. Учебное пособие «Создание команд», Махачкала: ДГУНХ, 2021 г. – 108 с.
6. Г. Минцберг. Менеджмент. Природа и структура организаций. М.: Эксмо, 2018;
7. С . Саймон. Лидер и его команда. М.: Эксмо, 2018;
8. Д. Дотлих, П. Кейро - 11 врагов руководителя: Модели поведения, способные разрушить карьеру и бизнес. М.: Альпина, 2018 год
10. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/494350>
11. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — URL :

12. *Спивак, В. А.* *Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак.* — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6921-4. — URL : <https://urait.ru/bcode/489281>
13. *Спивак, В. А.* *Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак.* — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00898-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/489502>
14. *Селезнева, Е. В.* *Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева.* — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/489015>
15. *Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева.* — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/494350>
16. *Савинова, С. Ю.* *Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева.* — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — URL : <https://urait.ru/bcode/495680>
17. *Ильин, В. А.* *Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин.* — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — URL : <https://urait.ru/bcode/489128>
18. *Корягина, Н. А.* *Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина.* — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11562-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/494962>
19. *Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой.* — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/496616>
20. *Зуб, А. Т.* *Психология управления : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб.* — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00185-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/489072>
21. *Галкина Т.П.* *Социология управления: от группы к команде.* - М.:Финансы и статистика, 2008.
22. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл.* *Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ.* – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008.
23. *Гительмахер Р.Б., Назаров В.И.* *Команда менеджера: социальный, экономический, психологический и организационный характер.* – М.: Интел-Синтез, 2008.
24. *Гроув Э.* *Высокоэффективный менеджмент.* – М., 2006.
25. *Гуленко В.В.* *Менеджмент слаженной команды: Соционика и социоанализ для руководителей.*-Новосибирск:РИПЭЛ,2005.
26. *Добренькова Е.В.* *Психология формирования команд в бизнесе: Учеб. метод. пособие* - М.: Изд-во Междунар. ун-та бизнеса и упр., 2008. - 213 с.

27. Деркач А.А. и др. Стратегия подбора и формирования управленческой команды. – М.: РАГС, 2009.
28. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология // СПб.: Питер, 2008.-720 с
29. Дьякова О. Создание команды. //Консультант директора. - 2009. - № 10. - С. 25-33.
30. Завьялова Е. Роли в команде: российский вариант // Персонал-Микс. - 2008. - № 5. - С. 99-101.
31. Залюбовский И.Г. Передовым достижениям альтернативы нет! //Управление персоналом. - 2008.- № 2.- С. 16-21.
32. Иванов Ю. Подбор управленческой команды. //Управление персоналом. - 2008. - № 8.-С. 52- 55.
33. Кларин М. Развитие команды в организации. //Консультантдиректора. - 2008. - № 19. - С. 23-25.
34. Корниенко В.И. Современные управленческие команды:формирование, организационная структура, функционирование.– Ростов н/Д, 2008.
35. Кочетков В.В., Скотникова И.Г. Индивидуально-психологическиепроблемы принятия решения/Отв. ред. Ю.М.Забродин. - М.:Наука, 2008.
36. Меньшова В.Н. Формирование профессиональной команды:Учебное пособие (для дистанционного и самостоятельногообучения). – СибАГС, 2007. – 144 с.

### Материалы для проведения промежуточной аттестации

#### Взаимное определение стратегии поведения в конфликтной ситуации

Заполните:

ФИО \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Передайте бланк (соседу слева)

Получив бланк соседа, определите его ведущую стратегию поведения, распределив 6 баллов между 5-ю стратегиями.

Вы можете поставить максимум 5 баллов одной стратегии или распределить все баллы равномерно.

Сумма баллов по всем стратегиям должна равняться 6.

Передайте бланк другому члену команды (не «хозяину»).

	<i>Стратегия</i>	<i>Участник команды</i>						<i>Сумма</i>
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	
1	Противоборство							
2	Избегание							
3	Компромисс							

4	Приспособление							
5	Сотрудничество							

Получив свой бланк обратно, посчитайте сумму баллов по каждой стратегии.

1 - Совпало ли видение коллег с

А) вашим представлением о себе?

Б) с результатами теста?

2 - Какую информацию вы получили из этого задания (результатов взаимной диагностики)?

3 – Как вы можете использовать взаимное тестирование для разрешения конфликтных ситуаций в своей команде?

### Тест Томаса Бланк ответов

ФИО \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

#### Инструкция:

В каждом вопросе есть два ответа. Выберите и обведите номер одного из них, того, который больше похож на Ваше поведение.

#### Вопросы:

1.А Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

1.Б Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

2.А Я стараюсь найти компромиссное решение.

2.Б Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

3.Б Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4.А Я стараюсь найти компромиссное решение.

4.Б Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.А Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

5.Б Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.А Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

6.Б Я стараюсь добиться своего.

7.А Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

7.Б Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8.А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**8.Б** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

**9.А** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**9.Б** Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

**10.А** Я твердо стремлюсь достичь своего.

**10.Б** Я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11.А** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

**11.Б** Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

**12.А** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

**12.Б** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

**13.А** Я предлагаю среднюю позицию.

**13.Б** Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

**14.А** Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

**14.Б** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

**15.А** Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

**15.Б** Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

**16.А** Я стараюсь не задеть чувства другого.

**16.Б** Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17.А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**17.Б** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18.А** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**18.Б** Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19.А** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

**19.Б** Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

**20.А** Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.

**20.Б** Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

**21.А** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**21.Б** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

**22.А** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.

**22.Б** Я отстаиваю свои желания.

**23.А** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**23.Б** Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24.А** Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти

навстречу его желаниям.

**24.Б** Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

**25.А** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

**25.Б** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26.А** Я предлагаю среднюю позицию.

**26.Б** Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

**27.А** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

**27.Б** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28.А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**28.Б** Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29.А** Я предлагаю среднюю позицию.

**29.Б** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**30.А** Я стараюсь не задеть чувств другого.

**30.Б** Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

**ТЕСТ ТОМАСА**  
**Ключ к тесту**

ФИО \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Инструкция:**

**ШАГ 1**

Перенесите Ваши ответы в данную таблицу следующим образом:

Если в бланке ответов в вопросе 1 выбрали ответ А, то в таблице «Ключ» (см. ниже) обведите 1А;

если в бланке ответов в вопросе 1 выбрали ответ Б, то в таблице «Ключ» (см. ниже) обведите 1Б.

Повторите это для каждого вопроса.

**Таблица «Ключ»**

<b>1</b>	А	Избегание
	Б	Приспособление
<b>2</b>	А	Компромисс
	Б	Сотрудничество
<b>3</b>	А	Соперничество
	Б	Приспособление
<b>4</b>	А	Компромисс
	Б	Приспособление
<b>5</b>	А	Сотрудничество
	Б	Избегание
<b>6</b>	А	Избегание
	Б	Соперничество
<b>7</b>	А	Избегание
	Б	Компромисс
<b>8</b>	А	Соперничество
	Б	Сотрудничество
<b>9</b>	А	Избегание
	Б	Соперничество
<b>10</b>	А	Соперничество
	Б	Компромисс

<b>11</b>	А	Сотрудничество
	Б	Приспособление
<b>12</b>	А	Избегание
	Б	Компромисс
<b>13</b>	А	Компромисс
	Б	Соперничество
<b>14</b>	А	Сотрудничество
	Б	Соперничество
<b>15</b>	А	Приспособление
	Б	Избегание
<b>16</b>	А	Приспособление
	Б	Соперничество
<b>17</b>	А	Соперничество
	Б	Избегание
<b>18</b>	А	Приспособление
	Б	Компромисс
<b>19</b>	А	Сотрудничество
	Б	Избегание
<b>20</b>	А	Сотрудничество
	Б	Компромисс

<b>21</b>	А	Приспособление
	Б	Сотрудничество
<b>22</b>	А	Компромисс
	Б	Соперничество
<b>23</b>	А	Сотрудничество
	Б	Избегание
<b>24</b>	А	Приспособление
	Б	Компромисс
<b>25</b>	А	Соперничество
	Б	Приспособление
<b>26</b>	А	Компромисс
	Б	Сотрудничество
<b>27</b>	А	Избегание
	Б	Приспособление
<b>28</b>	А	Соперничество
	Б	Сотрудничество
<b>29</b>	А	Компромисс
	Б	Избегание
<b>30</b>	А	Приспособление
	Б	Сотрудничество

## **ШАГ 2**

Подсчитайте в таблице «Ключ» сколько раз было выбрано каждое слово «Избегание», «Соперничество» и т.д. и впишите цифру напротив соответствующего слова в таблицу «Баллы» (см. ниже).

**Таблица «Баллы»**

Избегание	
Соперничество	
Приспособление	
Компромисс	
Сотрудничество	

**Основываясь на идеях модулей «Лидерство и командообразование» ответьте на вопросы:**

### Вопрос 1

Представьте кратко основные теории, идеи, концепции курса «Лидерство и создание команд», которые вы использовали при работе над практической ситуацией. (Рекомендуется использовать карту памяти).

### Вопрос 2

С какими трудностями в использовании идей курса вы столкнулись при работе с практической ситуацией и как, по Вашему мнению, эти трудности можно преодолеть?

### Вопрос 3

Кратко опишите – чему Вы научились на модуле и какова практическая ценность этих знаний и умений?

## 9.2 Модуль «Эффективное руководство»

### ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ИНДИКАТОРОВ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Целью дисциплины «Эффективное руководство» является: формирование инструментального набора знаний для руководителей, подготовка руководителей функциональными подразделениями организации, в том числе и персоналом для достижения целей организации.

Модуль построен в соответствии с этими целями и на основе фундаментальных моделей управления, которые охватывают основные аспекты деятельности руководителя: прогнозирование и планирование, организация, руководство, координация, контроль, анализ.

#### *Личностные задачи:*

- ✓ Способствовать развитию практических, профессиональных умений и навыков обучающимся.
- ✓ Сформировать творческий потенциал обучающихся, стремление к самообразованию.
- ✓ Формирование общественной активности личности, гражданской позиции, культуры поведения в социуме, навыков делового общения

#### *Метапредметные задачи:*

- ✓ Развитие мотивации к изучаемому виду деятельности
- ✓ Развитие ответственности и самостоятельности при принятии управленческих решений.

#### *Образовательные (предметные) задачи:*

- ✓ Сформировать целостные знания, отражающие процессы профессиональной деятельности руководителя
- ✓ Сформировать способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке целей и выбору путей ее достижения
- ✓ Приобретение навыков и компетенций, необходимых руководителю.

После прохождения модуля слушатель должен:

#### **Знать:**

1. Основы менеджмента. Основы управления. Основы организации. Принципы развития и закономерности функционирования организации.
2. Планирование. Принципы целеполагания. Виды и методы организационного планирования.
3. Основные бизнес-процессы в организации. Инструменты и эффективные практики. Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования.
4. Виды управленческих решений. Методы их принятия.
5. Поиск и отбор персонала
6. Руководство и координация. Суть повседневной работы руководителя и его основные функции.
7. Основы психологии. Виды конфликтов и пути их разрешения.
8. Совещания и правила их организации.
9. Этика делового общения

10. Основы речевого этикета и ораторского искусства

11. Документационное обеспечение управления.

**Уметь:**

1. Прогнозировать, планировать и принимать верные управленческие решения
2. Составлять SWOT- анализ организационные взаимоотношения между должностями и людьми в организации.
3. Планировать, организовывать, направлять и контролировать действия сотрудников.
4. Осуществлять организационный контроль и управление качеством
5. Осуществлять наем, функциональные обязанности, составлять должностные инструкции.
6. Проводить собеседования
7. Формировать команду и повышать ценность каждого сотрудника
8. Уметь делегировать задания, полномочия, ответственность
9. Уметь рационально управлять собой и своим временем
10. Проводить совещания
11. Выступать перед аудиторией
12. Мотивировать персонал.
13. Уметь управлять конфликтами
14. Уметь бороться со стрессом и оказывать помощь сотрудникам
15. Планировать карьеру и расширять возможности для продвижения сотрудников
16. Управлять своими действиями в условиях кризиса
17. Развивать лидерские качества
18. Проводить деловые переговоры
19. Уметь анализировать конкурентов и выявлять конкурентные преимущества организации.

**Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	<b>ВСЕГО:</b>	116	66	50	<b>ЭКЗАМЕН</b>
1.	Теория менеджмента.	9	6	3	
2.	Цикл управленческих функций. Ключевые функции руководителя.	9	6	3	
3.	Анализ ситуации и принятие управленческих решений.	10	6	4	
4.	Управленческая проблема. Методы поиска причин проблем.	11	6	5	
5.	Целеполагание. SMART модель.	11	6	5	
6.	Планирование. Модели планирования.	11	6	5	
7.	Делегирование. Уровни и техники	11	6	5	

	делегирования.				
8.	Организация работ. Ресурсное обеспечение.	11	6	5	
9.	Контроль. Виды и периоды контроля.	11	6	5	
10.	Мотивация и стимулирование сотрудников	11	6	5	
11.	Стили управления	11	6	5	

### Ресурсное обеспечение дисциплины

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.

2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

3. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. — 164 с.

4. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. — 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2019. — 282 с.

5. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.

6. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.

7. Быстров, О.Ф. Теория менеджмента. Монография. / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – Москва: Русайнс, 2020. – 182 с.

8. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

9. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В. И. Грушенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 288 с.

10. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 182 с.

11. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 388 с.

12. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 319 с.

13. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.

14. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия: словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 176 с.

15. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 304 с.

16. Кожевина, О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: учебное пособие / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 156 с.

17. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 108 с.

18. Маслова, Е. Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями / Е. Л. Маслова. — 4-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 256 с.

19. Менеджмент: век XXI: сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова- – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 352 с.

20. Менеджмент: традиционные и современные модели: справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 474 с.

21. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: монография / И. И. Белолипецв, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархиева ; под ред. А. Н. Романова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. — 299 с.

22. Основы современного управления: теория и практика: учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 526 с.

23. Понуждаев, Э. А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах: учебное пособие / Э. А. Понуждаев. — 3-е изд., стер. — Москва: Флинта, 2021. — 150 с.

24. Райченко, А.В. Общий менеджмент: учебник / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 384 с.

25. Рассказов, С. В. Корпоративное управление: учебник / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова, П.П. Дерюгин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 338 с.

26. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления: учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 202 с.

27. Тихомирова, О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми: монография / О.Г. Тихомирова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 178 с.

28. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 370 с.

29. Шарапова, Т. В. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 210 с.

30. Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.

31. Эффективное управление организационными и производственными структурами: монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.]; под ред. О. В. Логиновского. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 450 с.

## **Материалы для проведения промежуточной аттестации**

### **Вопросы итогового экзамена**

*Ответьте на все представленные вопросы. Запишите ваши ответы на данном бланке, в строгой последовательности согласно нумерации вопросов. Итого на экзамен выносятся 20 вопросов. Дополнительно предлагается выполнить 2 практических задания.*

#### **Оценка по вопросам:**

1. 18-20 правильных ответов – 5 (пятерка), не менее 90% правильных ответов
2. 15-17 правильных ответов – 4 (четверка), не менее 80% правильных ответов
3. 12-14 правильных ответов – 3 (тройка), не менее 70% правильных ответов
4. 11 и меньше правильных ответов – неуд. и пересдача, менее 60% правильных ответов

*Оценка по кейсам также проводится по 5-ти балльной шкале.*

**Итоговая экзаменационная оценка выставляется по совокупности двух оценок – результаты тестов и кейсов.**

**1. Выберите из предложенных вариантов ключевое отличие «нового» подхода к управлению бизнесом от «старого» (отметьте один верный ответ).**

- *Главный источник прибавочной стоимости - рост масштабов производства продукции и услуг, внедрение системы качества и совершенствования бизнес-процессов.*
- *Главный источник прибавочной стоимости - люди, обладающие знаниями, навыками и талантами, а также создание условий для реализации их потенциала.*

- 2. Перед Вами, в колонке слева – перечень функций управления. Определите последовательность фаз Цикла функций управления. Расставьте их в правильном порядке в колонке справа**

<input type="radio"/> Мотивация сотрудников	<b>1</b>	
<input type="radio"/> Целеполагание	<b>2</b>	
<input type="radio"/> Делегирование задач	<b>3</b>	
<input type="radio"/> Корректирующие воздействия	<b>4</b>	
<input type="radio"/> Организация работ	<b>5</b>	
<input type="radio"/> Анализ ситуации	<b>6</b>	
<input type="radio"/> Контроль результатов	<b>7</b>	
<input type="radio"/> Организация коммуникаций	<b>8</b>	
<input type="radio"/> Планирование работ	<b>9</b>	
<input type="radio"/> Анализ результатов	<b>10</b>	
<input type="radio"/> Принятие управленческих решений	<b>11</b>	
<input type="radio"/> Поощрение /наказание	<b>12</b>	

- 3. Продолжите фразу: «Эффективное руководство – это.....» (отметьте один верный ответ).**

- a) ....это воздействие на людей, цель которого в том, чтобы они выполняли работу качественно, в соответствии со стандартом и сверх нормы.
- b) ....это основа для формирования из группы сотрудников команды, превращения их в силу, обеспечивающую конкурентное преимущество в бизнесе.
- c) ....это руководство, основанное на общих ценностях начальников и подчиненных.
- d) .... это получение максимума возможных результатов от имеющихся ресурсов.

- 4. Вспомните упражнение, ориентированное на отработку навыков анализа ситуации, подготовку и принятия управленческих решений. Заполните пропущенные блоки функциональной схемы.**



5. Можно ли использовать методы поиска причин проблем, как методы для поиска решений? Отметьте верный ответ.

- ДА  
 НЕТ

6. Назовите, какие методы поиска причин проблем можно отнести к методам контрольных вопросов, а какие к методам диаграмм? Поставьте отметки буквами «В» (метод вопросов) и «Д» (метод диаграмм).

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Метод «5 почему?» | <input type="checkbox"/> «Рыбья кость»    |
| <input type="checkbox"/> Интеллект-карты   | <input type="checkbox"/> Список Осборна   |
| <input type="checkbox"/> Метод Киплинга    | <input type="checkbox"/> Метод шести шляп |

7. Техника постановки целей. Перед вами – примеры поставленных целей. Какая из них сформулирована верно, в соответствии с системой SMART? (отметьте один правильный ответ).

- Для увеличения объема продаж, завершить работы с клиентской базой до конца 2017 г.
- Осуществить в течение недели подбор не менее 3-х кандидатов на замещение освобождающейся должности менеджера по обеспечению производства, удовлетворяющих квалификационным требованиям по должности.
- Иванова (старший кладовщик сырьевого склада) ложится на плановую операцию. В срок до 1 апреля 2017 г. Ивановой самостоятельно подготовить кладовщика Петрову для передачи ей обязанностей по выполнению функций старшего кладовщика.

■ Съездить на 2 недели в Рим, в 4 звездочный отель в центре города.

8. Декомпозиция целей. Проведите декомпозицию цели по одной ветке, по цепочке «Цель-задача-мероприятие-операция»

*Ответы необходимо формулировать в глаголах и с использованием показателей.*

<b>ЦЕЛЬ</b>	<i>Повысить объем продаж Продукта Компании на 40% в период 01 января – 31 декабря 2017 года</i>
<b>ЗАДАЧИ</b>	
<b>МЕРОПРИЯТИЯ</b>	
<b>ОПЕРАЦИИ</b>	

9. Планирование, как функция руководителя. Какое из определений Вы считаете более полным?(отметьте один правильный ответ).

- **Планирование** – это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей.
- **Планирование** – это деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий по их достижению в будущем.

**10. Потребность в каких ресурсах Вы оцениваете при годовом планировании ?**


**11. Чем, на Ваш взгляд самым главным, отличается современный этап организации времени от предыдущих этапов?(отметьте 2 правильных ответа)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Использованием электронных календарей             | <input type="checkbox"/> Организацией нового мышления               |
| <input type="checkbox"/> Концепцией - управляй не временем, а своей жизнью | <input type="checkbox"/> Внедрением тайм-менеджмента в организациях |
| <input type="checkbox"/> Время оценивается, как ресурс                     | <input type="checkbox"/> Четким выбором приоритетных задач          |

**12. Планирование дня руководителя. Какие виды деятельности предпочтительнее в разное время суток?**

 УТРОМ	
 ДНЕМ	
 ВЕЧЕРОМ	

**13. Какой принцип используется в матрице приоритетов Эйзенхауэра?(отметьте один правильный ответ).**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Выделение приоритетных задач по принципу 80:20    | <input type="checkbox"/> Выделение приоритетных задач по принципу важности и срочности |
| <input type="checkbox"/> Выделение приоритетных задач по принципу 60:20:20 | <input type="checkbox"/> Выделение приоритетных задач по принципу «рентабельности»     |

**14. Совещания. О чем важно договориться до совещания или в самом его начале, чтобы совещание прошло максимально результативно? (отметьте 2 приоритетных ответа)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> О целях совещания                   | <input type="checkbox"/> О месте проведения совещания              |
| <input type="checkbox"/> О форме совещания                   | <input type="checkbox"/> О длительности совещания по времени       |
| <input type="checkbox"/> О количестве участников             | <input type="checkbox"/> О результатах совещания                   |
| <input type="checkbox"/> О количестве пунктов в повестке дня | <input type="checkbox"/> О том, кто будет вести протокол совещания |

**15. Перед вами перечень того, что необходимо для эффективного выполнения работ и достижения поставленных целей. Если исключить из этого списка три самые важные строки, работы не будут выполнены. Какие это строки? (отметьте три правильных ответа).**

- Сотрудники должны четко понимать поставленные перед ними задачи
- Сотрудники должны понимать, чего от них ждут в результате
- Сотрудники должны знать, по каким критериям будут оценивать работу каждого
- Сотрудники должны быть обеспечены всеми необходимыми ресурсами
- Сотрудники должны знать, в какой срок они должны уложиться при выполнении работ
- Сотрудники должны понимать, какое качество работ от них требуется
- Сотрудники должны договориться о том, кто за что отвечает
- Сотрудники должны знать, что они получают в результате выполнения работ (деньги, признание и пр.)

**16. Понимание внутренней мотивации работников и подбор эффективных стимулов – важный навык руководителя. Укажите мотивы и стимулы для каждого типа работников, используя модель трудовой мотивации Герчикова.**

ТИП СОТРУДНИКА	МОТИВАЦИЯ	СТИМУЛ
Инструментальный		
Профессиональный		
Идеологический		
Хозяйский		
Избегательный		

**17. Коммуникации и обратная связь. Напишите 5 главных вопросов и действий, для получения эффективной «обратной связи»**

---

**ВОПРОСЫ**

---

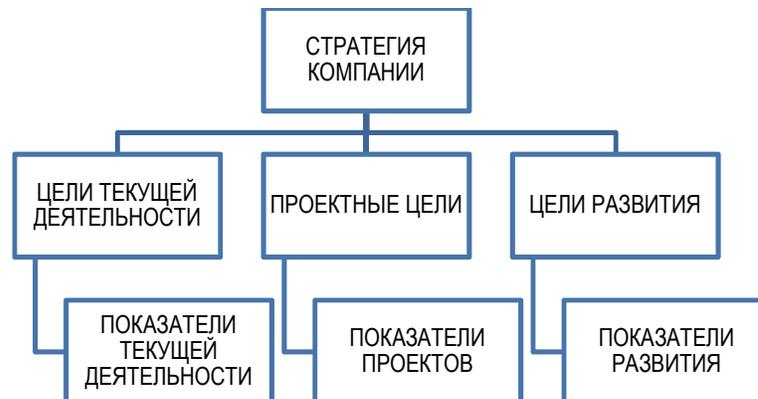
1.
2.
3.
4.
5.

**18. Контроль работ. Укажите три главных точки контроля, периодичность проведения и ответственных.**

	Точка контроля	Периодичность	Ответственный (руководитель или работник)
1			
2			
3			

**19. Анализ результатов и коррекция.**

Перед вами – схема целей в организации и показателей к ним, рассчитанных на год.



По результатам промежуточного контроля итогов работы за 6 месяцев, выяснилось, что ни один из показателей не достиг планового.

Будете ли вы корректировать что-либо на данном этапе или дождетесь окончания года?

- ДА
- НЕТ

Если Ваш ответ «Да», какие шаги вы предпримете?

.....

.....

.....

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**20. Ваша команда выполнила проект с низким качеством, с превышением бюджета и с задержкой по срокам. В результате ваша компания не достигла планируемого уровня прибыли. Вам по результатам работ приходится не награждать, а наказывать сотрудников. Как вы это сделаете в разных моделях управления (немецкая, англо-американская, шведская). Заполните матрицу полностью.**

	Немецкая модель Директивный стиль	Англо-американская модель Демократический стиль	Шведская модель Либеральный стиль
Наказание отдельного сотрудника			
Наказание руководителя			
Наказание всей команды			

**КЕЙС №1. Найдите решение мини-кейса.**

Вы – руководитель, и обсуждаете со своим подчиненным В состояние дел. Подчиненный В заметил, что менеджеры отдела не всегда вовремя регистрируют результаты своих контактов с клиентами в Базе данных, а это часто сказывается на результатах работы. Клиент звонит, в базе данных его нет, менеджер, который разговаривает с ним, начинает запрашивать данные клиента заново, что вызывает у клиента раздражение. Подчиненный В заметил, что дальше лучше действовать Вам, как руководителю, потому что нужно поговорить со всеми менеджерами над решением проблемы.

**Что и как вы можете делегировать?**

Задача	Кому	Что необходимо сделать Вам для эффективного делегирования?

--	--	--

**КЕЙС №2. Найдите решение мини-кейса.**

Крупнейшая российская авиакомпания «Русь Авиа», осуществляющая грузовые перевозки из России в Европу, имеет специальный ангар для ремонта своих самолетов в Германии. С учетом европейских санкций перелеты авиакомпании Россия-Германия приостановлены. Однако компания вынуждена нести значительные затраты на содержание ангара и заработную плату технических специалистов, находящихся в Германии. Используя знания, полученные на данном курсе, сформулируйте бизнес-цель, определите перечень ключевых проблем и предложите 2-3 варианта решений. Кратко оцените последствия каждого решения.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 9.3 Модуль «Управление персоналом»

#### Цели и задачи модуля

Целью изучения модуля «Управление персоналом» является формирование у слушателей целостного представления об управлении персоналом организации, а также практических навыков и умений, достаточных для выполнения профессиональной деятельности в качестве руководителя или специалиста по управлению персоналом.

#### Задачи изучения модуля:

- ознакомить слушателей с теорией, технологиями и практикой управления персоналом в современных организациях;

- ознакомить с технологиями, позволяющим разрабатывать стратегии, политики, программы и проекты в сфере управления персоналом;

- получить представление об организации эффективной системы управления персоналом, HR-процессах и функциях, комплексных системах оплаты труда, обучения и развития сотрудников.

- изучить историю управления персоналом; методы управления персоналом; социальную и кадровую политику; работу в коллективе; основы командного взаимодействия;

- освоить методологию управления персоналом; мотивацию в работе с персоналом; планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; разработки организационно- управленческой документации с использованием современных технологий электронного документооборота;

- овладеть навыками социального взаимодействия и реализации своей роли в команде, использования основных теорий мотивации для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

#### Планируемые результаты обучения

Освоившие модуль должны:

##### Знать:

- ✓ Основы управления персоналом;
- ✓ Практики управления человеческими ресурсами;
- ✓ Технологии управления персоналом: планирование персонала, методы поиска сотрудников, их отбора и оценки, подходы к обучению и развитию человеческих ресурсов, формирования кадрового резерва, работы с талантами, аттестации персонала, построения системы мотивации и стимулирования в организации;
- ✓ Кадровое делопроизводство и кадровый документооборот;
- ✓ Основы трудового законодательства и права.
- ✓ Методы, способы и инструменты управления персоналом
- ✓ Методы анализа количественного и качественного состава персонала
- ✓ Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда

- ✓ Формы и методы оценки персонала и результатов их труда
- ✓ Технологии оперативного управления персоналом организации
- ✓ Локальные нормативные акты организации в части управления персоналом
- ✓ Основы и методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности
- ✓ Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала
- ✓ Методы и технологии проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов
- ✓ Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности
- ✓ Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения
- ✓ Цели, стратегия развития и бизнес-план организации
- ✓ Теории и методы формирования бренда организации
- ✓ Структура организации
- ✓ Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

**Уметь:**

- ✓ проводить диагностику состояния системы управления персоналом;
- ✓ производить отбор и оценку персонала;
- ✓ разрабатывать систему обучения и управления карьерой;
- ✓ проектировать систему вознаграждения;
- ✓ контролировать трудовые отношения и кадровый документооборот в организации.
- ✓ Организовывать работу персонала структурного подразделения
- ✓ Определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения
- ✓ Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
- ✓ Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета
- ✓ Применять методы оперативного управления персоналом организации
- ✓ Определять показатели эффективности работы персонала подразделения
- ✓ Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации

**Владеть:**

- ✓ Навыками оперативного управления персоналом подразделения организации

- ✓ Навыками анализа успешных корпоративных практик по вопросам операционного управления персоналом структурного подразделения организации
- ✓ Навыками стратегического управления персоналом организации
- ✓ Навыками анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений
- ✓ Навыками анализа отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	ВСЕГО:	116	66	50	<b>ЭКЗАМЕН</b>
1.	HR-стратегия бизнес-организации. HR, как бизнес-партнер	6	2	4	
2.	Стратегическое, тактическое и срочное планирование потребности в персонале.	8	4	4	
3.	Поиск, подбор и найм сотрудников. Программы адаптации	10	6	4	
4.	Оценка и аттестация персонала. Формирование кадрового резерва. Работа с талантами	10	6	4	
5.	Обучение и развитие персонала. Развитие персонала в системе сбалансированных показателей	10	6	4	
6.	Комплексные системы оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала. Материальное и нематериальное стимулирование	10	6	4	
7.	Новые подходы к системам заработных плат и стимулирования работников. Система грейдов. Система KPI. Система «кафетерий». Социальные и корпоративные программы	12	6	6	
8.	Бюджетирование расходов на персонал	10	6	4	
9.	Имидж привлекательного работодателя. Управление корпоративной культурой и репутацией	10	6	4	
10.	Кадровое делопроизводство и	10	6	4	

	кадровый документооборот				
11.	Основы трудового законодательства и права. Трудовые контракты	10	6	4	
12.	Система управления персоналом: бизнес-процессы, функции, структура подразделения	10	6	4	

### Ресурсное обеспечение дисциплины

1. Исследование стратегий управления человеческими ресурсами организации и процесса выбора стратегии управления. Перепадин К.К., Сафронов С.Д., Алехожина А.А. // Modern Science. 2020. № 6-1. С. 174-179.

2. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в условиях конкурентного рынка. Магомедбеков Г.У., Абасова А.М. // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 3-2. С. 228-235.

3. Стратегическое управление человеческими ресурсами в организации. Саенко И.И., Баранова А.Ю. // Вектор экономики. 2020. № 11 (53). С. 12.

4. Сочетание методов управления человеческими ресурсами в период изменений. Морозов В.А. // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 2. С. 144-150.

5. Управление человеческим капиталом: тенденции исследования. Бардулин Е.Н., Лукин В.Н., Мусиенко Т.В. // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2021. № 3 (35). С. 60-69.

6. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 467 с. — (Высшее образование).

7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.

8. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018.– 161 с.

9. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

10. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.

11. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.

12. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.

13. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.

14. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

15. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

16. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

17. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

18. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.

19. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.

20. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

21. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

22. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.

23. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.

24. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

25. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

27. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.

28. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

29. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

30. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

31. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.

32. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.

33. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

34. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

35. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

36. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

37. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

38. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.

39. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

40. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

41. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

42. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.

43. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2018. – 161 с.

44. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом: учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень: ТюмГУ, 2018. – 282 с.

45. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.

46. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

47. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.

48. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. – 84 с.

49. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

50. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.

51. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. – 374 с.

52. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.

53. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.

54. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

55. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: ИНФРА-М, 160 с.

56. Управление талантами как современная технология управления персоналом монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.

57. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.

58. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.

59. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.

60. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.

61. Чернопятав, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятав. – 2-е изд., стер. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

62. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

63. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

64. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

### Материалы для проведения промежуточной аттестации

**1. К какому типу корпоративной культуры по Зонненфельду относится культура компании, характеризующаяся частыми реструктуризациями системы управления, непродуктивной атмосферой отношений, традициями перекладывания вины на внешние факторы:**

- "Бейсбольная команда"
- "Клуб"
- "Академия"
- "Крепость"

**2. Какой из этапов проекта по разработке HR- стратегии проводится первым:**

- Определение ключевых стратегических целей HR-подразделения
- Проведение оценки имеющихся HR-специалистов и потенциала их развития
- Диагностика существующей ситуации в компании
- Формирование модели функционирования HR-подразделения.

**3. Вашей компании нужен руководитель отдела продаж. Порядок Ваших действий (от 1 до 12):**

Назначить эксперта для оценки резюме			
Составить и подать объявление			
Провести заключительное интервью			
Составить должностную спецификацию			
Изучить СМИ			
Отобрать кандидатов на интервью			
Провести анализ работы			
Отобрать кандидатов на итоговый конкурс			
Подготовить адрес для приема резюме			
Провести отборочное интервью			
Составить должностное описание			
Провести конкурс на эту должность			

**4. Укажите, какой метод оценки при подборе менеджера среднего звена наиболее эффективен:**

- Тестирование
- Базовое интервью
- Ассесмент-центр
- Индивидуальная оценка
- Кейс-тестинг
- Интервью по компетенциям

**5. Что такое компетенция? Дайте определение:**

---



---



---

**6. Вы приняли решение обучить сотрудников отдела продаж методам работы с VIP-клиентами. Опишите очередность Ваших действий:**

---



---



---

**7. Подзадача «развитие карьеры» относится к следующей функции управления персоналом:**

- Управление мотивацией
- Оценка персонала
- Обучение и развитие персонала
- Обеспечение кадровыми ресурсами

**8. Какой из методов воздействия на корпоративную культуру является наиболее эффективным?**

- Формулирование ценностей
- Поддержка высшего менеджмента
- Поощрение желаемого поведения
- Обучение работников

**9. На конкурентном рынке труда компании лучше выбрать политику системы оплаты труда:**

- Отставать от рынка
- опережать-отставать
- опережать рынок

**10. Каков основной критерий, показывающий эффективность менеджмента?**

- Высокий уровень прибыли
- Устойчивый рост и расширение масштабов деятельности
- Низкая текучесть кадров
- Достижение поставленных целей при минимуме затрат

### 11. Выберите верное, на ваш взгляд, высказывание:

- «Дерево целей» должно строиться снизу вверх
- «Дерево целей» показывает цели деятельности каждого функционального подразделения
  - «Дерево целей» — это схема, отражающая иерархию целей различного уровня

### 12. Выберите одно верное утверждение:

- Моральное стимулирование невозможно реализовать, если предприятие находится на грани банкротства
  - Условия труда не являются мотивирующим фактором
  - Материальное стимулирование не может оставаться мотивирующим фактором длительный период времени
  - Внутренняя мотивация работает только для людей творческих профессий

### 13. Система МВО – это:

- Система управления запасами
- Система управления по целям
- Система управления клиентами
- Система управления качеством

### 14. Суть МВО это:

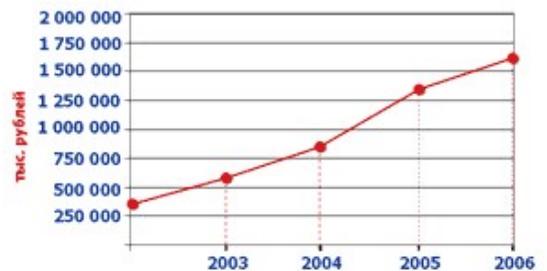
- Управление на основе концентрации внимания на качестве производства
- Управление на основе разработки стратегии организации
- Управление на основе формирования лояльности сотрудников
- Управление на основе системы целей для всех подразделений и сотрудников

### 15. Кейс

#### Описание компании:

IT – компания, численность 45 сотрудников, филиалы в 5 городах России + офис в Чикаго. Философия компании – инновационность и обоснованный прагматизм.

Именно эти два фактора обеспечивают ежегодный рост объема продаж не менее 35-40% и рост прибыли – более 50%.



#### Направления деятельности Компании:



## **Идентифицированы проблемы Компании**

---

- Структурные конфликты (нечёткое распределение прав, обязанностей между департаментами, отсутствие прописанных бизнес процессов).
- Нечеткое распределение обязанностей внутри подразделений
- Не дифференцированная и низкоэффективная система мотивации персонала.
- Недостаточная заинтересованность сотрудников в результатах работы компании.
- Отсутствие у сотрудников знаний о целях компании, ее результатах и достижениях
- Проблемы эффективного управления персоналом (оперативный менеджмент)

## **Необходимо реализовать проект «Сильная корпоративная культура»**

---

**Ожидаемые результаты:** Наличие «Командной корпоративной культуры». Работы в команде. Группы проявляют инициативу и инновационные действия. Конфликтный уровень ниже среднего. Все сотрудники знают и принимают цели Компании. Все сотрудники могут описать общее видение будущего Компании. Сотрудники планируют свою жизнь вместе с Компанией. Сотрудники рассказывают о своей Компании за её границами, рекомендуют. Лидеры Компании принимаются и поддерживаются сотрудниками. Отсутствие деструктивных слухов. Низкий (запланированный) уровень текучести кадров. Корпоративная культура транслируется и переходит в филиалы Компании в других регионах. Положительный имидж Компании узнаваем и принимается. Сотрудники мотивированы на развитие и продвижение Компании, нацелены на результат, хотят быть причастными к высоким результатам компании. Другие показатели прописываются в проектах по развитию корпоративной культуры.

### **ЗАДАНИЕ**

Определите, какими показателями эффективности нужно оценивать корпоративную культуру в компании. Должны быть 3 вида показателей:

- Финансовые:

---

- Процессные:

---

- Клиентские:

---

## **9.4 Модуль «Управление маркетинговой деятельностью компании/ Технология маркетинговых исследований»**

Целью изучения модуля «Управление маркетинговой деятельностью

компании/ Технология маркетинговых исследований» у слушателей программы общих навыков управления маркетинговой деятельностью предприятия и проведения маркетинговых исследований, с учетом современных достижений отечественной и зарубежной науки, мировой практики управления маркетингом.

Объектами изучения обучающихся являются: процесс управления маркетинговой деятельностью, комплекс инструментов маркетинга и маркетинговых исследований.

### **Планируемые результаты обучения**

Освоившие модуль должны:

#### **а) знать:**

- функциональную систему маркетинга предприятия;
- комплекс основных маркетинговых инструментов;
- основные организационные схемы управления маркетингом и их особенности;
- алгоритм разработки стратегии маркетинга;
- эталонные стратегии маркетинга;
- стратегии и инструменты создания конкурентных преимуществ;
- особенности массового, дифференцированного, фокусированного и нишевого маркетинга;
- систему целеполагания в маркетинге;
- основные инструменты контроля маркетинга на предприятии;
- метрики и ключевые показатели оценки эффективности маркетинговой деятельности (маркетинговые KPIs);
- особенности B2B и B2C маркетинга;
- структуру маркетинговых инвестиций;
- основные методы маркетинговых исследований;
- особенности различных источников маркетинговой информации;
- методы, типы и виды опросов потребителей;
- методы онлайн-исследований в маркетинге;
- основные методы сегментации рынка;
- основные методы оценки размеров рынка;
- алгоритм целевого маркетинга;
- алгоритм комплексной сегментации рынка;
- критерии сегментации потребителей на рынках B2B и B2C;
- уровни и критерии профилирования целевых групп потребителей;
- основы психологии покупательского поведения;
- назначение и способы поиска потребительского инсайта;
- основные положения теории жизненного цикла продукта (ЖЦП);
- инструменты маркетинговой деятельности на отдельных стадиях ЖЦП;
- направления и основные инструменты стратегического, тактического и операционного управления портфелем продуктов и брендов;
- сущность и основные факторы позиционирования;

- основные стратегии позиционирования;
- источники и способы генерации продуктовых идей;
- алгоритм совместного анализа;
- структуру добавленной и потребительской ценности продукта, способы создания добавленной ценности;
- методика Норияки Кано создания продукта с добавленной ценностью;
- алгоритм маркетинговой деятельности по разработке и выведению на рынок нового продукта;
- алгоритм разработки нового бренда;
- состав элементов стратегической платформы и внешней атрибутики бренда;
- алгоритм комплексного ценообразования;
- основные ценовые стратегии и методы ценообразования;
- основные методы исследования цены;
- базовые ценовые стратегии при выводе нового продукта на рынок;
- основные схемы дистрибьюции (сбыта) товаров;
- алгоритм поэтапного построения системы сбыта товаров предприятия;
- сущность и основные принципы трейд-маркетинга;
- основные инструменты трейд-маркетинговой поддержки запуска нового продукта на рынок;
- базовые стратегии и инструменты продвижения;
- особенности применения отдельных инструментов продвижения;
- алгоритм планирования кампании продвижения;
- состав и особенности современных цифровых инструментов продвижения;
- особенности рекламных площадок российских социальных сетей.

**б) уметь:**

- планировать оптимальную организационную схему управления маркетингом предприятия;
- анализировать экономическую эффективность маркетинговой деятельности предприятия;
- определять оптимальный инструментарий маркетингового исследования;
- определять валидный метод оценки емкости рынка;
- выбирать целевой сегмент рынка на базе валидных критериев сегментации;
- составлять и анализировать профиль целевого потребителя;
- рассчитывать емкость и потенциал рынка;
- оптимизировать ассортимент продукции с помощью объемно-стоимостного анализа;
- формировать гипотезу целевого рынка и определять методы ее валидации;
- формировать концепцию нового продукта;
- проводить SNW-анализ конкурентов;
- анализировать конкурентоспособность продукта (предприятия, бренда)

с помощью методики совместного анализа;

– анализировать эффективность УТП (уникального торгового предложения) и формировать на его базе ценностное коммерческое предложение;

– формировать коммуникационную платформу бренда;  
– определять целесообразность и состав мероприятий по корректировке бренда;

– анализировать эластичность спроса по цене и анализировать кривые эластичности:

– определять цену на новый продукт балльным методом и методом PSM;  
– определять целевую структуру системы дистрибьюции (сбыта) предприятия;

– планировать кампанию продвижения.

**в) владеть навыками:**

– планирования маркетингового исследования и разработки концепции (плана) маркетингового исследования;

– валидации вторичной маркетинговой информации;

– расчета реальной и потенциальной емкости рынка;

– комплексной сегментации рынка по методу 1000 X 1000;

– сегментации потребителей по методу AID (автоматическая детекция взаимодействий);

– многомерного объемно-стоимостного анализа (ABC, ABC-2, ABC-3, ABC-XYZ);

– разработки стратегической платформы нового бренда;

– планирования и проведения исследования в целях выработки и валидации продуктовой идеи методом CustDev;

– разработки стратегии позиционирования продукта (предприятия, бренда) на рынке;

– совместного анализа;

– факторного ценообразования;

– маркетингового ценообразования на новый продукт.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование модулей, разделов, тем	Объем работы слушателя, ч.				Формы контроля
		Всего	Аудиторная		Самостоятельная работа	
			ЛК	ПЗ		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Тема 1: Система маркетинга предприятия	12	2	4	6	
2.	Тема 2: Маркетинг и экономика предприятия	10	2	2	6	
3.	Тема 3: Маркетинговые исследования и анализ	22	6	10	6	

4	Тема 4: Сегментация рынка	12	4	2	6	
5	Тема 5: Стратегия позиционирования	14	4	4	6	
6	Тема 6: Продукт и бренд	12	2	4	6	
7	Тема 7: Маркетинговое ценообразование	10	2	4	4	
8	Тема 8. Управление каналами дистрибьюции	12	2	4	6	
9	Тема 9: Продвижение и маркетинговые коммуникации	11	3	4	4	
	<b>Итоговая аттестация</b>					<b>экзамен</b>
		<b>116</b>	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	

### Ресурсное обеспечение дисциплины

Фонд основной и дополнительной литературы формируется из учебников, учебно-методических пособий и информационных ресурсов, имеющих в научной библиотеке ДГУНХ (закупленных ранее, или разработанных силами преподавателей кафедр университета). Другим источникам являются электронная библиотечная система ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)), а также информационно справочная система «Консультант+».

Каждому обучающемуся обеспечивается доступ к библиотечному фонду, укомплектованному печатными и (или) электронными изданиями основной учебной литературы, изданными за последние 5 лет.

#### *а) основная литература:*

1. Т.М.Матюшина учебное пособие по модулю «Управление маркетинговой деятельностью предприятия. Маркетинговые исследования», Махачкала, ДГУНХ, 2022.
2. Бест Роджер. Маркетинг от потребителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
3. Стратегический маркетинг. – М.: Альпина Паблишер, 2017
4. Карасев Александр. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ. – М.: Юрайт, 2016
5. Казакова Наталья. Маркетинговый анализ. – М.: Инфра-М, 2017

#### *б) дополнительная литература:*

1. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Диджитал, 2016
2. Федько Валерий. Товарная политика организации (цифровая книга). – СПб.: Питер, 2017

3. Рассел Джесси, Кон Рональд. Сегментация рынка. – М.: Буквика Паблишинг, 2013
4. Траут Джек, Райс Эл. Позиционирование. Битва за умы. – СПб.: Питер, 2018.
5. Райс Эл, Лукьянова Татьяна, Райс Лаура. Новое оружие маркетинговых войн. – СПб.:Питер, 2015
6. Куликова Наталия, Трыкова Татьяна, Борзунова Надежда. Управление ассортиментом товаров. – М.: Альфа-М, Инфра-М, 2016
7. Загребельная Наталья. Мерчандайзинг. – М.: МГИМО-Университет, 2015
8. Гладких Игорь, Ценовая стратегия компании. Ориентация на потребителя. - М.: Из-во СПбГУ, 2013
9. Сорокина Татьяна. Система дистрибьюции. Инструменты создания конкурентного преимущества. – М.: Альпина Паблишер, 2015
10. Офицеров Петр. Построение региональной дистрибьюции. – М.: Рарус, 2015
11. Талипов Альберт. Особенности бизнеса B2B (цифровая книга). – М.: ЛитРес, 2015
12. Голубкова Евгения. Интегрированные маркетинговые коммуникации. – М.: Юрайт, 2017
13. Романов Андрей, Синяева Инга, Поляков Юрий. Маркетинговые коммуникации. – М.: Инфра-М, 2016
14. Мути Идрис. Брендинг за 60 минут. – М.: ЭКСМО, 2017
15. Карпова Светлана, Захаренко Ирина. Брендинг. – М.: Юрайт, 2017
16. Снежинская Марина, Носова Надежда. Трейд-маркетинг- гарантия успешной торговли Или Как стимулировать оптовых и розничных торговцев. – М.: Альтек, Дашков и Ко, 2014
17. Офицеров Петр. Поставщик - розничные сети. Лучшие практики России. – М.: Рарус, 2014
18. Захарова Юлия. Методы стимулирования сбыта. – М.: Дашков и Ко, - 2012
19. Интернет-маркетинг. Учебник. Под общей ред. О.Н.Романенковой. – М.: Юрайт, 2016
20. Артем Сенаторов. Бизнес в Instagram. – М.: Альпина Паблишер. 2018
21. Артем Сенаторов. Битва за подписчика «ВКонтакте». SMM-руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2017
22. Артем Сенаторов. Контент-маркетинг. Стратегия продвижения в социальных сетях. – М.: Альпина Паблишер, 2018
23. Кролл Алистер, Пауэр Шон. Успешный сайт. Как превратить свой сайт в машину по зарабатыванию денег. – М.:ЭКСМО, 2014

### **Материалы для проведения промежуточной аттестации**

1. Выделите функцию, не свойственную системе маркетинга предприятия.

А Аналитическая

С Сбытовая

В Производственная

D Финансовая

2. Компания-производитель развивающих игрушек и детских развивающих книг постоянно разрабатывает и выводит на рынок новые продукты. Жизненный цикл каждого продукта относительно короткий – не более 3-х лет.

Какая организационная схема маркетинга предпочтительна для данной компании?

A Функциональная

C Дивизиональная

B Проектная (матричная)

D Комбинированная

3. Фокус-группы относятся к методам ...

A Количественных маркетинговых исследований

C Качественных маркетинговых исследований

B Комбинированных маркетинговых исследований

D Легендированных маркетинговых исследований

4. Аудит маркетинга позволяет...

A Обнаружить уязвимые места системы маркетинга предприятия и повысить ее эффективность

C Понизить уровень расходов на маркетинг

B Проанализировать конкурентную среду и определить конкурентную стратегию

D Проанализировать ошибки, допущенные в планировании маркетинга

5. «Готовые» отчеты о маркетинговых исследованиях относятся к ...

A Вторичной маркетинговой информации

C Внутрифирменным информационным источникам

B Первичной маркетинговой информации

6. Отдел маркетинга компании-производителя биологически активных добавок к пище (БАД) выдвинул гипотезу, что в сегменте больных диабетом детей и подростков будет востребован разработанный специально для этой группы витаминно-минеральный комплекс.

Было решено провести маркетинговое исследование в целях валидации этой гипотезы методом CustDev. Кто должен стать респондентами на интервью CustDev?

А	Дети и подростки, страдающие диабетом	С	Сотрудники аптек, обслуживающие розничных покупателей (фармацевты)
В	Родители детей и подростков, страдающих диабетом	D	Врачи-диабетологи и врачи-эндокринологи

7. Выделите наиболее эффективный с точки зрения соотношения стоимости и качества проведенного исследования метод общероссийского количественного опроса потребителей услуг такси.

А	Опрос на онлайн-платформе	С	Опрос на онлайн-панели (ОМІ и пр.)
В	Опрос на сайте региональной компании-агрегатора такси	D	Опрос посредством штатного инструмента для организации опросов в социальной сети VK

8. Потенциальная емкость рынка услуг кейтеринга Республики Дагестан составила в 2021-м году 1 650 млн. руб., а реальная емкость – 550 млн. руб.

Какова величина рыночного потенциала дагестанского республиканского рынка кейтеринга?

А	2 200 млн. руб.	С	1 100 млн. руб.
В	- 1 100 млн. руб.	D	1 650 млн. руб.

9. Компания-производитель пластиковых окон бытового, офисного и производственного назначения освоила производство двух новых продуктовых групп – пластиковые офисные перегородки и пластиковые передвижные ширмы для медицинских учреждений.

Какую стратегию маркетинга реализует эта компания?

А	Дифференцированный маркетинг	С	Фокусированный (нишевый) маркетинг
В	Недифференцированный (массовый) маркетинг	D	Комбинированный маркетинг

10. Выделите критерий сегментации рынка, не относящийся к объективным (общим) критериям сегментации на рынке B2C.

А	Уровень образования	С	Место жительства
В	Предпочтительное место приобретения товара (тип розничного канала дистрибьюции)	Д	Возраст

11. Укажите правильную формулировку закона Парето.

А	80% потребителей с высокими нормами потребления и частотой потребления обеспечивают 20% объемов продаж предприятия	С	20% потребителей с высокими нормами потребления обеспечивают 80% объемов продаж предприятия
В	30% потребителей с высокими нормами потребления обеспечивают 70% объемов продаж предприятия	Д	20% потребителей с высокой частотой потребления обеспечивают 80% объемов продаж предприятия

12. Выделите главный критерий отбора целевых сегментов рынка.

А	Уровень защищенности сегмента от конкуренции	С	Устойчивость сегмента в течение времени
В	Реальная емкость сегмента	Д	Перспектива роста сегмента

13. Выделите стадию жизненного цикла продукта, характеризующуюся максимальным темпом роста объемов натуральных продаж.

А	Роста	С	Насыщения
В	Зрелости	Д	Упадка

14. Группа продуктов, объем продаж которой составляет в совокупном обороте компании долю менее 20% в объемно-стоимостном анализе, относится к группе ...

А	А	С	С
В	В		

15. Компания-дистрибьютор в рамках стратегии дифференциации и диверсификации определяет методом макросегментации 1000 X 1000 наиболее перспективный для освоения макросегмент. Всего анализируется 4 макросегмента. В рамках кабинетного исследования по каждому

макросегменту были определены 2 оценки – вероятности успеха (анализ собственных возможностей) и привлекательности сегмента.

- Рынок растворимых протеиновых коктейлей:

Вероятность успеха = 675 баллов;

Привлекательность сегмента = 340 баллов.

- Рынок сухой (растворимой) молочной сыворотки, добавляемой в пищу:

Вероятность успеха = 280 баллов;

Привлекательность сегмента = 710 баллов.

- Рынок растворимых ягодных чаев:

Вероятность успеха = 850 баллов;

Привлекательность сегмента = 680 баллов.

- Рынок сублимированных продуктов из сои (заменитель мяса):

Вероятность успеха = 790 баллов;

Привлекательность сегмента = 140 баллов.

Выделите наиболее привлекательный для освоения макросегмент рынка.

А	Рынок сухой (растворимой) молочной сыворотки	С	Рынок растворимых ягодных чаев
В	Рынок растворимых протеиновых коктейлей	Д	Рынок сублимированных продуктов из сои

16. Потребители-консерваторы с низким уровнем доходов являются, как правило, потребителями марки (продукта) на стадии ...

А	Упадка (спада)	С	Насыщения
В	Зрелости	Д	Роста

17. Доминирующей стратегией ценообразования на рынке кинопроката является ценовая стратегия ...

А	Ориентации на издержки	С	Ориентации на конкурентов
В	Ориентации на платежеспособность потребителей	Д	Комбинированная ценовая стратегия – ориентация на платежеспособность и конкурентов

18. Назначение различных пакетных тарифов услуг операторов сотовой связи являются примером ценообразования, ориентированного на ...

А	Платежеспособность потребителей	С	Цены конкурентов
В	Издержки предприятия	Д	Максимальную рентабельность

19. Сеть магазинов провела акцию по стимулированию продаж. Анализ экономической эффективности акции показал, что доля затрат на акцию в дополнительном маргинальном доходе составляет 15%

Как может быть оценена эффективность данной магазинной акции?

- |   |                                   |   |                             |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| А | Высокая эффективность             | С | Крайне низкая эффективность |
| В | Относительно низкая эффективность | D | Средняя эффективность       |

20. XYZ-анализ клиентов направлен на выявление...

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| А | Групп клиентов с различными нормами потребления              | С | Групп клиентов с различной регулярностью покупок |
| В | Групп клиентов с различной реакцией на маркетинговые стимулы | D | Групп клиентов с различным уровнем доходов       |

21. Какую стратегию создания конкурентных преимуществ по М. Портеру реализует российская компания, производящая бионические протезы кистей рук?

- |   |                                 |   |                              |
|---|---------------------------------|---|------------------------------|
| А | Фокусирование на сегменте рынка | С | Лидерство в области затрат   |
| В | Дифференцирование продуктов     | D | Лидерство в области качества |

22. Рекламный банер в специализированной (отраслевой) электронной прессе (информационный интернет-портал) относится к инструментам...

- |   |     |   |                        |
|---|-----|---|------------------------|
| А | BTL | С | Одновременно ATL и BTL |
| В | ATL | D | TTL                    |

23. Определите, к какой группе инструментов маркетинга относится подарок (вайфай-роутер) при подключении домашнего Интернет?

- |   |                          |   |                    |
|---|--------------------------|---|--------------------|
| А | Альтернативный маркетинг | С | Consumer promotion |
| В | ATL-коммуникации         | D | Trade promotion    |

24. Компания в течение года провела 4 рекламных кампании с помощью различных рекламных инструментов. В целях оценки эффективности по каждой кампании был определен показатель ROMI.

Какая кампания продвижения оказалась наиболее эффективной?

A	ROMI = 35%
B	ROMI = 124%

C	ROMI = - 124%
D	ROMI = 98%

25. Объем промышленного производства мороженого в РФ в 2021-м году составил 245 тыс. тонн. Экспорт за тот же период составил 50 тыс. тонн, импорт – 25 тыс. тонн.

Определите величину реальной емкости российского рынка мороженого методом структурных характеристик рынка.

A	270 тыс. тонн
B	170 тыс. тонн

C	320 тыс. тонн
D	220 тыс. тонн

26. Выделите основную функцию марки (бренда).

A	Обеспечивать в сознании потребителя единство всех продуктов данного производителя
B	Выступать для потребителя гарантом определенного качества продукта

C	Включать потребителя в определенную систему обслуживания, гарантий и сервиса
D	Способствовать формированию положительного имиджа компании и укреплению ее престижа

27. Компания провела исследование цены на новый продукт методом Van Westendorp (PSM). Точка безразличия (IPP) пришлась на 4900 руб., точка оптимальной цены (OPP) на 4000 руб.

Какую цену целесообразно назначить на новый продукт?

A	4000 руб.
B	4450 руб.

C	4900 руб.
D	8900 руб.

28. Объем платежеспособного спроса (реальная емкость рынка) на дагестанском рынке услуг салонов красоты составил в 2021 году 300 млн. руб., а прибыль компаний, работающих на этом рынке, составила 50 млн. руб.

Сеть салонов красоты «Твой имидж» имела в 2021 году прибыль от продажи услуг на рынке Дагестана в 1,5 млн. руб., а выручку - 6 млн. руб.

Укажите долю рынка компании «Твой имидж» на дагестанском рынке услуг салонов красоты в 2021 году.

A	3%
B	1%

C	2%
D	12%

29. Компания-производитель бутилированного в стеклянную тару (бутылки) пива разработала идею формирования добавленной ценности для своего бренда в целях более эффективного позиционирования.

За неимением других преимуществ компания решила декларировать потребителям в рекламе, что на ее производстве предварительно вымытые стеклянные бутылки перед заливом пива обрабатывают (стерилизуют) раскаленным до температуры более 100° паром (такой обработкой убивает 100% микрофлоры). Тем самым компания-производитель хотела снять опасения у ряда потребителей относительно чистоты и стерильности возвратной тары - стеклянных бутылок. Но дело в том, что все без исключения производители бутылочного пива используют такую же технологию обработки бутылок...

Какая стратегия формирования добавленной ценности применена в данном случае?

А	Создание нового преимущества	С	Улучшение коммерческих условий
В	Улучшение сервиса	D	Проталкивание существующего преимущества

30. Компания-производитель осветительного оборудования для взрывоопасных производств решила продвигает свою новую продукцию (осветительные лампы для мукомольных комбинатов) с помощью Push-стратегии.

Выделите набор инструментов продвижения соответствующих Push-стратегии.

А	Участие в 2-х отраслевых выставках, нативные статьи в специализированной прессе, рассылки презентационных материалов потребителям (мукомольные комбинаты)	С	Повышенный ретробонус дистрибьюторам за закупку нового ассортимента, бонус дистрибьютору свободным продуктом за отгрузку (продажу) нового ассортимента клиентам дистрибьюторов, обучение торгового персонала дистрибьюторов
В	Роад-шоу по регионам РФ с презентацией продукта перед ЛПР мукомольных производств, контекстная реклама	D	Проведение продуктовых презентаций перед ЛПР мукомольных производств и дистрибьюторских компаний, участие в 2-х отраслевых выставках, обучение торгового персонала дистрибьюторов.

## 9.5 Модуль «Управление финансами»

Целью изучения модуля «Управление финансами» служит формирование у слушателей комплексного представления о современных концептуальных основах и прикладных аспектах организации финансового управления на предприятиях.

### 1.1. Цели и задачи модуля:

- ✓ Получить представление о финансовом управлении в организации.
- ✓ Научить принципам финансового и инвестиционного анализа.
- ✓ Актуализировать знания в области бухгалтерского, налогового и управленческого учета в организации.

### 1.2. Требования к уровню освоения содержания модуля.

После успешного прохождения курса слушатели должны знать:

- ✓ понятие финансовой стратегии организации;
- ✓ основы бухгалтерского, налогового и управленческого учета;
- ✓ ключевые аспекты финансового анализа;
- ✓ подходы к планированию и бюджетированию;
- ✓ основы инвестиционного анализа;
- ✓ ключевые аспекты рынка ценных бумаг;
- ✓ международные стандарты финансовой отчетности.

Слушатели должны уметь:

- ✓ контролировать бухгалтерский, налоговый и управленческий учет;
- ✓ понимать основные аспекты финансового анализа;
- ✓ определять качество планирования и бюджетирования в организации;
- ✓ оценить эффективности инвестиций;
- ✓ оценить финансовые риски организации.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	<b>ВСЕГО:</b>	116	66	50	
1.	<b>Введение в финансы. Деньги и прибыль.</b> Виды учета. Азы финансового учета. Финансовый, управленческий и налоговый учет. Три формы финансовой отчетности. Зачем нужна отчетность. Чем управленческая отчетность отличается от бухгалтерской. Почему для контроля бизнеса нужны все три отчета. Откуда брать данные для отчетности.	13	6	7	<b>ЭКЗАМЕН</b>

2.	<p><b>Баланс. Отчет о прибылях и убытках. Отчет о движении денежных средств.</b></p> <p>Баланс и его составляющие. Ликвидность баланса. Баланс, как инструмент борьбы с кассовыми разрывами. Показатели, связанные с балансом. Отчет о прибылях и убытках. Виды прибыли. Показатели, связанные с отчетом о прибылях и убытках. Отчет о движении денег. Разделение отчёта о движении денег по трем видам деятельности. Учёт специальных операций, таких как вывод денег собственнику, финансирование от собственника. Показатели, связанные с отчетом о движении денег. Методы диагностики банкротства путем анализа отчета о движении денег.</p>	18	10	8	
3.	<p><b>Основные финансовые коэффициенты и их применение.</b></p> <p>Цели финансового анализа. Анализ коэффициентов. Применение коэффициентов для решения разного класса управленческих задач. Экономический смысл соотношения Долг/ЕБИТДА. Основные сигналы риска. Индикаторы (сигналы раннего оповещения) для мониторинга «здоровья» компании. Отраслевая классификация.</p>	17	10	7	
4.	<p><b>Управление оборотным капиталом.</b></p> <p>Оборотный капитал. Рабочий капитал. Источники оборотного капитала. Операционный и финансовый цикл. Круговорот оборотных средств в бизнесе. Политика управления оборотными активами предприятия.</p>	17	10	7	
5.	<p><b>Учет затрат и расчет себестоимости.</b></p> <p>Системы учета затрат. Анализ безубыточности. Расчёт точки безубыточности (ТБУ). Использование анализа затрат для принятия решений. Калькулирование себестоимости</p>	17	10	7	

	продукции. Метод ABC: Попроцессное калькулирование затрат.				
6.	<b>Финансовое моделирование. Прогнозирование и бюджетирование.</b> Система финансового планирования. Виды бюджетов и периоды планирования. Бюджет доходов и расходов. Организация финансового планирования и бюджетного контроля. Показатели и нормативы финансового плана.	17	10	7	
7.	<b>Принятие финансовых и инвестиционных решений.</b> Финансовая модель компании. Семифакторная модель финансового управления на базе денежного потока. Инвестирование и инвестиционный процесс. Аналитика инвестиционных предложений. Схема финансирования инвестиционного проекта. Пять ключевых вопросов при анализе инвестиционных проектов. Просчеты в инвестиционном анализе, которые ведут к ошибочным решениям. Рекомендации по финансовым решениям для быстрорастущих малых компаний.	17	10	7	

### Ресурсное обеспечение дисциплины

#### Основная литература

1. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М.А. Лимитовский, Е.Н. Лобанова, В.Б. Минасян, В.П. Паламарчук. – М.: Издательство Юрайт, 2012.
2. Е.Н. Лобанова, В.П. Паламарчук, В.Б. Минасян. Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.
3. Игорь Лукасевич. Финансовый менеджмент: учебник, 3-е изд., испр. Изд: «Национальное образование», 2013.
4. Финансовый менеджмент. Юджин Ф. Бригхем, Джоэл А. Хьюстон. Питер. 2013 г.
5. Управленческий учет для реальных директоров. Как не повторить чужих ошибок. Олег Макаренко, Алексей Логинов. 1С-Паблишинг. 2009 г.

6. Учет-2014. Бухгалтерский и налоговый. Галина Касьянова. АБАК. 2014 г.
7. Бухгалтерия без авралов и проблем. Руководство для главного бухгалтера. Павел Меньшиков. Манн, Иванов и Фербер. 2013 г.
8. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Людмила Чуева, Иван Чуев. Дашков и Ко. 2010 г.
9. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями. Роберт С. Хиггинс, Маргарита Раймерс. Вильямс. 2013 г.
10. Инвестиции и инвестиционный анализ. Юрий Корчагин, Ирина Маличенко. Феникс. 2010 г.
11. Рынок ценных бумаг. Николай Берзон, Д. Касаткин, Александр Аршавский, Станислав Меньшиков, А. Галанова, Александр Красильников, С. Курочкин, А. Столяров. Юрайт. 2013 г.
12. Управление финансовыми рисками. Игорь Бланк. Ника-Центр. 2006 г.

#### **Дополнительная литература**

1. Ричард Брейли, Стюарт Майерс. Принципы корпоративных финансов. – 2-е изд / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2012.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов. / Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
3. Материалы сайта <http://baguzin.ru/wp/sovremennyj-upravlencheskij-uchet/>

#### **Материалы для проведения промежуточной аттестации**

- 1. Чистый оборотный капитал – это показатель, связанный:**
  - а) с балансом предприятия;
  - б) отчетом о прибылях и убытках;
  - в) отчетом о движении денежных средств.
- 2. Рост компании (инвестиций и выручки):**
  - а) всегда создает стоимость, поэтому компании следует стремиться наращивать объемы деятельности;
  - б) может не создавать стоимости.
- 3. Материальные активы – это:**
  - а) торговая марка, патенты;
  - б) облигации, акции;
  - в) здания, сооружения, оборудование, земля;
  - г) проценты по вкладам.
- 4. К пассивам предприятия относят:**
  - а) нематериальные активы;
  - б) основные средства;
  - в) долгосрочные финансовые вложения;
  - г) кредиторскую задолженность.

**5. Коэффициент текущей ликвидности — это отношение:**

- а) суммы всех активов к сумме краткосрочных обязательств;
- б) суммы оборотных активов к сумме краткосрочных обязательств;
- в) суммы денежных средств и средств в расчетах к сумме краткосрочных обязательств.

**6. Какой показатель определяет ликвидность баланса?**

- а) норма прибыли на вложенный капитал;
- б) финансовый леверидж;
- в) чистый оборотный капитал;
- г) экономическая прибыль.

**7. Валовая прибыль в российской отчетности отличается от прибыли от продаж, так как:**

- а) включает величину коммерческих и управленческих расходов;
- б) не включает величину коммерческих и управленческих расходов;
- в) включает внереализационные доходы;
- г) включает прочие операционные доходы.

**8. Рентабельность собственного капитала — это отношение:**

- а) чистой прибыли к величине собственного капитала;
- б) выручки от реализации к собственному капиталу;
- в) величины собственного капитала к чистой прибыли.

**9. Анализ движения денежных средств дает важную управленческую информацию о:**

- а) источниках финансирования и направлениях расходования денежных средств;
- б) текущей ликвидности;
- в) находящихся в собственности компании активах;
- г) наличие прибыли.

**10. Под анализом движения денежных средств понимается:**

- а) мониторинг возврата ссуд кредитным учреждениям;
- б) изучение изменений в активных и пассивных статьях баланса;
- в) изучение налоговыми органами динамики прибыли и объема продаж контролируемых организаций.

**11. Прибыльная организация может испытывать недостаток денежных средств:**

- а) при высоких темпах роста;
- б) несбалансированности краткосрочных активов и пассивов по срокам;
- в) банкротстве крупного дебитора;
- г) все вышеперечисленное;
- д) нет правильного ответа.

**12. При построении отчета о движении денежных средств увеличение статей пассивов баланса означает:**

- а) приток денежных средств,
- б) отток денежных средств.

**13. В каком из приведенных случаев риски увеличения периода строительства будут минимальными?**

- а) единый крупный подрядчик.
- б) распределение работ между разными подрядчиками.
- в) строительство своими силами.

**14. Инвестиционный проект связан началом новой деятельности на действующем предприятии. Кредит предполагается возвращать из денежных потоков проекта. Какое значение коэффициента покрытия долга можно считать наиболее соответствующим данной ситуации?**

- а) 2,3
- б) 1
- в) 0,7
- г) 1,5

### **Итоговые задачи**

**(15 баллов за каждую задачу)**

**Задача 1. Составьте баланс компании, если известны следующие данные:**  
(тыс. руб.)

Краткосрочные финансовые вложения	24 000
Собственный капитал	26 000
Долгосрочные обязательства	105 000
Дебиторская задолженность	66 000
Долгосрочные активы	125 000
Денежные средства	10 000
Краткосрочные кредиты и займы	50 000
Товарно-материальные запасы	15 000
Кредиторская задолженность	59 000

**1. Составьте баланс компании**

**2. Рассчитайте следующие показатели баланса:**

- а) Чистый оборотный капитал.
- б) Коэффициент текущей ликвидности.

## **9.6 Модуль «Управление продажами»**

Целью изучения модуля «Управление продажами» служит формированию у слушателей программы системы современных знаний и практических навыков в области разработки и внедрения маркетинговой стратегии для компаний любых товарных направлений или услуг с учетом новейших достижений зарубежной науки и мировой практики управления.

### **Задачи изучения модуля:**

- ознакомление с основными понятиями и современными трендами в управлении взаимоотношениями с клиентами компании;

- ознакомление с основными понятиями и техниками в организации бизнес процесса продаж, определения и удовлетворения запросов клиентов;
- изучение подходов к построению и внедрению программ лояльности, программ продвижения на основе позиционирования компании, бренда;
- изучение и освоение основными этапами разработки и внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами компании.
- Обретение навыка сегментации клиентов, создания истинного УТП, выбора канала продаж для ЦА
- Владение навыками применения метрик анализа эффективности продаж
- Владение навыками применения стратегий монетизации личных качеств продавца
- Проработка системы материальной мотивации отдела продаж

### **Планируемые результаты обучения**

Освоившие модуль должны:

#### **а) знать:**

- основные термины системы управления взаимоотношениями с клиентами;
- базовую терминологию в области маркетинга и продаж;
- основные алгоритмы организации процесса продаж;
- основные этапы разработки системы управления взаимоотношениями с клиентами;
- критерии успеха внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами.
- Правила сегментации целевой аудитории
- Систему построения цепочки ценности для клиента
- Стратегии монетизации личных качеств продавца
- Формулу создания системы материальной мотивации
- Основы построения Уникального Торгового предложения
- Формулы метрик оценки эффективности каналов продаж
- Основные слагаемые успешного построения бизнеса

#### **б) уметь:**

- идентифицировать проблемы в системе взаимоотношений с клиентами;
- применять знания в области построения и внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами;
- разрабатывать комплексы маркетинговых и продающих мероприятий в рамках всех аспектов системы взаимоотношений с

клиентами для повышения конкурентоспособности компании на рынке;

- разрабатывать тайм-план мероприятий по разработке и внедрению системы взаимоотношениями с клиентами.
- сегментировать целевую аудиторию
- строить цепочки ценностей для клиента
- применять стратегии монетизации личных качеств продавца
- применять формулу создания системы материальной мотивации
- создавать Уникальное Торговое Предложение
- применять метрики оценки эффективности каналов продаж
- применять каналы продаж

**в) владеть навыками:**

- идентифицировать проблемы в системе взаимоотношений с клиентами;
- применять знания в области построения и внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами;
- разрабатывать комплексы маркетинговых и продающих мероприятий в рамках всех аспектов системы взаимоотношений с клиентами для повышения конкурентоспособности компании на рынке;
- разрабатывать тайм-план мероприятий по разработке и внедрению системы взаимоотношениями с клиентами.
- сегментировать целевую аудиторию
- строить цепочки ценностей для клиента
- применять стратегии монетизации личных качеств продавца
- применять формулу создания системы материальной мотивации
- создавать Уникальное Торговое Предложение
- применять метрики оценки эффективности каналов продаж
- применять и тестировать каналы продаж для успеха монетизации продуктового предложения.

**Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	<b>ВСЕГО:</b>	116	66	50	
7.	Сегментация клиентов	6	4	2	
8.	Создание ценностных предложений	6	4	2	
9.	Каналы продаж	8	6	2	
10.	Продуктовые метрики ранжирования эффективности каналов продаж	4	4	-	
11.	4 типа ментальности продавцов. Внутренняя мотивация успешного продавца. Система материальной	10	6	4	

	мотивации продавца				<b>ЭКЗАМЕН</b>
12.	Основные стратегии монетизации личных качеств и профессиональных навыков продавца	2	2	-	
6.1.	Стратегия 1. Подготовка позитивного результата переговоров. 7 шагов подготовки	8	4	4	
6.2	Стратегия 2. Слушая и слыша клиента, Вы на него влияете. 5 шагов к продуктивному слушанию. Фокус внимания продавца	8	4	4	
6.3	Стратегия 3. Иммуниетет против «НЕТ»	8	4	4	
6.4	Стратегия 4. Имидж и культура продавца. Вопросы персональной «упаковки»	8	4	4	
6.5	Стратегия 5. Инструменты закрытия продаж при проведении встречи	8	4	4	
6.6	Стратегия 6. Доказательство – важнейший инструмент сверхуспешных продаж	8	4	4	
6.7	Стратегия 7. Трудности выбора. Пакеты товарных предложений	8	4	4	
6.8	Стратегия 8. Простота стандартов и регламентов воронки продаж. Забота о клиенте	8	4	4	
6.9	Стратегия 9. Инструменты преодоления ценового сопротивления	8	4	4	
6.10	Стратегия 10. Хочешь успеха-успевай сам	8	4	4	

### **Методические материалы**

Теоретическая часть материала учебного модуля (темы) отрабатывается на теоретическом материале, представленном в учебном пособии по данному модулю.

Практические / семинарские занятия проводятся с целью углубления и закрепления знаний, умения участвовать в дискуссии, а также с целью обсуждения других, наиболее важных вопросов модуля и контроля успеваемости слушателей.

На практических занятиях отрабатываются практические кейсы по проблематике тематического блока. С целью текущего контроля знаний в ходе занятий используются различные приемы контроля успеваемости обучающихся.

На изучение практических вопросов учебного модуля (темы) отводится

100% учебного времени.

Самостоятельная работа организуется в рамках отведенного времени по заданиям, выдаваемым в конце каждого занятия с указанием отрабатываемых учебных вопросов. Самостоятельная работа проводится в следующих формах: систематическая отработка теоретического материала; подготовка к практическим и семинарским занятиям.

Самостоятельная работа слушателей играет важную роль в воспитании сознательного отношения к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Результаты самостоятельной работы слушателей учитываются преподавателем на очных практических занятиях, при выполнении групповой работы и презентации результатов.

### Ресурсное обеспечение дисциплины

Автор издания	Название	Выходные данные
Дэн Кеннеди	Жесткие продажи	Альпина Пабликшер. Москва 2017
Алекс Остервальдер	Разработка Ценностных предложений	Альпина Пабликшер. Москва 2017
Клара Ших	Эра Facebook. Как использовать возможности социальных сетей для развития вашего бизнеса».	Электронная книга, 2019
Дамир Халлилов	«Маркетинг в социальных сетях»	Электронная книга, 2018
Энди Серновиц	«Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить»	Электронная книга, 2018
Джон Шоул	«Как превратить разгневанного покупателя в счастливого за 60 секунд»	Электронная книга, 2020
Клара Ших	«Эра Facebook. Как использовать возможности социальных сетей для развития вашего бизнеса».	Электронная книга
Дамир Халлилов	«Маркетинг в социальных сетях»	Электронная книга
Хилл Наполеон	Думай и богатей	Мн.: Попурри, 2011.
Энди Серновиц	«Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить»	Электронная книга
Сет Годин	«Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся!»	Электронная книга

## Материалы для проведения промежуточной аттестации

Ответьте на ЧЕТЫРЕ вопроса экзаменационного задания.

Внимательно прочитайте каждый вопрос. При ответах основывайтесь не на здравом смысле, а на концепциях изученных вами модулей «Монетизация продуктового предложения в аспектах маркетинга и продаж». Может быть оценена только демонстрация их понимания и использования в соотношении с вашей управленческой практикой.

Рекомендуем уделить время для ответа на вопросы пропорционально их «весу» в баллах.

Основываясь на идеях модулей «Управление продажами», ответьте на вопросы:

### Вопрос 1

Раскройте суть концепции управление взаимоотношениями с покупателем (УВП) и ее основные преимущества для бизнеса компании. Какие ключевые действия необходимо совершить для успешного внедрения программы УВП в компании?

### Вопрос 2

Раскройте суть понятия выгоды покупателя в рамках концепции УВП. Опишите модель сегментации покупателей в системе УВП (по критерию прибыльности). Используя данную модель, на примере вашей компании предложите программу изменений покупательского поведения для ключевых групп покупателей.

### Вопрос 3

Опишите 3 слагаемых методологии создания и развития бизнеса. Проведите анализ каждого слагаемого методологии как платформы успешных продаж: целевая аудитория, ценностное предложение, канал продаж. Предложите идеи для практического использования методологии в вашей компании.

#### *Примечание к вопросу 3*

*Требование «описать 3 слагаемых методологии» означает подробное описание каждой модели, развернутое описание каждого слагаемого, анализ сути каждого варианта с учетом стадии развития бизнеса. В лучших ответах будут рассмотрены возможные варианты развития текущего бизнеса.*

### Вопрос 4

Проведите анализ основных метрик ранжирования эффективности каналов продаж. Определите и опишите ключевые метрики, влияющие на принятие управленческих решений в аспектах продаж.

Выделите метрики, которые применяются на практике в вашей организации.

#### *Примечание к вопросу 4*

*Требование «проведите анализ» означает описание в тезисах с выделением ключевых параметров и формулы каждой метрики. В лучших ответах будет рассмотрена воронка показателей эффективности монетизации продуктового предложения в аспектах продаж. Приветствуется применение табличной формы.*

## 9.7 Модуль «Управление проектами»

**Целью** изучения модуля «Управления проектами» является формирование у слушателей компетенций в области разработки и реализации проектов.

**Задачи** изучения модуля:

- изучение теоретических основ управления проектами, освоение терминологии и категориального аппарата, общих закономерностей, сходств и различий типов проектов;
- формирование способности и навыков разработки проектов;
- изучение различных стандартов управления проектами;
- формирование умений и навыков анализа и оценки эффективности проекта.

### Планируемые результаты обучения.

Освоившие модуль должны:

#### **Знать:**

- основные понятия управления проектами, принципы разработки проекта, процессы управления проектом, процессы управления содержанием проекта;
- управление сроками проекта, управление стоимостью проекта;
- методы управления коммуникациями и управления командой проекта;
- методы оценки результатов проекта;
- методы контроля проектной деятельности;
- особенности стандартизации проектной деятельности.

#### **Уметь:**

- формулировать цель и стратегию проекта, разрабатывать Устав проекта, разрабатывать план проекта,
- разрабатывать дерево задач, распределять трудовые, временные и денежные ресурсы;
- контролировать ход проекта, выполнять упреждающие и корректирующие действия;
- анализировать риски и разрабатывать мероприятия реагирования на риски;
- подводить итоги, оформлять документацию по проекту;
- оценивать эффективность отдельных проектов и портфеля в целом.

#### **Владеть:**

- навыками пользования организационным инструментарием управления проектами;
- навыками использования информационных технологий (например, ProjectLibra, MSProject) в проектном управлении;
- методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	<b>ВСЕГО:</b>	116	66	50	<b>ЭКЗАМЕН</b>
1.	Тема 1. Введение в управление проектами	12	6	6	
2.	Тема 2. Процессы управления проектом. Управление содержанием проекта	18	10	8	
3.	Тема 3. Управление сроками проекта	16	10	6	
4.	Тема 4. Управление стоимостью проекта. Коммуникации. Команда проекта.	16	10	6	
5.	Тема 5. Проектные риски. Управление рисками проекта	18	10	8	
6.	Тема 6. План управления проектом.	12	6	6	
7.	Тема 7. Контроль исполнения проекта.	14	8	6	
8.	Тема 8. Закрытие проекта. Основные процедуры	10	6	4	

### Ресурсное обеспечение программы

1.	Балашов А. И., Рогова Е. М., и др. www.biblio-online.ru	Управление проектами: учебник и практикум	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — ISBN 978-5-534-00436-6.
2.	Кузнецова, Е. В. www.biblio-online.ru	Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры — 2-е изд., перераб. и доп.	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 177 с. — ISBN 978-5-534-07425-3.
3.	Зуб, А. Т. www.biblio-online.ru	Управление проектами: учебник и практикум	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — ISBN 978-5-534-00725-1.
4.	Зуб, А. Т. www.biblio-online.ru	Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — ISBN 978-5-534-01505-8.
5.	Воронцовский, А.В. www.biblio-online.ru	Управление рисками: учебник и практикум для вузов — 2-е изд.	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 485 с. — ISBN 978-5-534-12206-0.
6.	Баранчеев, В. П. www.biblio-online.ru	Управление инновациями: учебник 3-е изд., перераб. и доп.	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 747 с. — ISBN 978-5-534-11705-9.

7.	Поляков, Н. А. www.biblio-online.ru	Управление инновационными проектами: учебник и практикум	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 330 с. — ISBN 978-5-534-00952-1.
8.	Холодкова, В. В. www.biblio-online.ru	Управление инвестиционным проектом: практическое пособие	Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 302 с. — ISBN 978-5-534-09088-8.

### Материалы для проведения промежуточной аттестации

01

Понимание культуры, политики и процедур организации, в которой выполняется проект, является **НАИБОЛЕЕ** сложным в:

- A. Глобальных организациях
- B. Производственных организациях
- C. Небольших организациях
- D. Гибких (Agile) организациях

02

Кто имеет **НАИБОЛЬШИЕ** полномочия в проектной организации?

- A. Руководитель проекта
- B. Функциональный руководитель
- C. Команда
- D. Они все разделяют полномочия

03

Что из следующего **ЛУЧШЕ ВСЕГО** описывает основные ограничения проекта?

- A. Содержание, количество ресурсов, и стоимость
- B. Содержание, стоимость, и сроки
- C. Содержание, сроки, стоимость, качество, риск, ресурсы, и удовлетворенность заказчика
- D. Сроки, стоимость, и количество изменений

04

Один из участников вашей команды информирует вас, что он не знает, какой из многих проектов, в которых он работает, является наиболее важным. Кто должен определять приоритеты проектов в компании?

- A. Руководитель проекта
- B. Команда управления проектом
- C. Офисуправления проектом (РМО)
- D. Команда

05

Различием между проектом, программой и портфелем является:

А. Проект – это временное усилие с началом и окончанием, программа может включать другие непроектные работы, а портфель – это все проекты в данном департаменте или дивизионе

В. Проект является длительным усилием с началом и окончанием, программа объединяет два или более несвязанных проекта, а портфель объединяет две или более программ

С. Проект является временным усилием с началом и окончанием, программа является группой связанных проектов, а портфель является группой проектов и программ, связанных со специфической стратегической целью

Д. Проект является контрактным усилием с началом и окончанием, портфель – это группа проектов с более открытыми датами завершения, а программа объединяет два или более портфелей

06

Операционные работы отличаются от проектных работ в том, что операционные работы являются:

- А. Уникальными
- В. Временными
- С. Непрерывными и повторяющимися
- Д. Частью деятельности каждого проекта

07

В какой группе процессов управления проектом создается устав проекта?

- А. Исполнения
- В. Планирования
- С. Закрытия
- Д. Инициации

08

Лицом, которое должно контролировать проект во время планирования проекта является:

- А. Руководитель проекта
- В. Участник команды
- С. Функциональный руководитель
- Д. Спонсор

09

Только что были определены высокоуровневые ограничения графика проекта. В какой группе процессов управления проектом вы находитесь?

- А. Инициация
- В. Планирование
- С. Исполнение
- Д. Мониторинг и контроль

10

ЛУЧШИМ временем для назначения руководителя проекта является:

- A. Интеграция
- B. Выбор проекта
- C. Инициация
- D. Планирование

11

Что из следующего является **НАИБОЛЕЕ** подходящим для выполнения в группе процессов инициации?

- A. Создать детализированное описание результатов проекта
- B. Ознакомиться с культурой и структурой компании с точки зрения, как они соотносятся с проектом
- C. Идентифицировать корневые причины проблем
- D. Убедиться, что все процессы управления проектом являются полными

12

Что из следующего является характеристиками процессов управления проектами?

- A. Итеративность
- B. Уникальность
- C. Необязательность
- D. Стандартизация

13

Какая группа процессов управления проектами обычно занимает **БОЛЬШУЮ** часть времени и ресурсов проекта?

- A. Планирование
- B. Проектирование
- C. Интеграция
- D. Исполнение

14

Какие группы процессов должны быть включены в каждый проект?

- A. Планирование, исполнение, и закрытие
- B. Инициация, планирование, и исполнение
- C. Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, и закрытие
- D. Планирование, исполнение, и мониторинг и контроль

15

Заказчик принял завершённое содержание проекта. Тем не менее, извлечённые уроки, необходимые офису управления проектами ещё не завершены. Каков статус проекта?

- A. Проект является незавершённым, поскольку он должен быть перепланирован

В. Проект является незавершенным, пока все конечные результаты и продукты проекта не будут завершены и приняты

С. Проект является завершенным, так как заказчик принял конечные результаты

Д. Проект является завершенным, потому что он достиг даты своего завершения

16

Проект испытывает проблемы из-за изменений в уставе проекта. Кто несет основную ответственность за принятие решений о необходимости этих изменений?

- А. Руководитель проекта
- В. Команда проекта
- С. Спонсор
- Д. Заинтересованные стороны проекта

17

Эффективная интеграция проекта обычно требует акцента на:

- А. Персональной карьере участников команды
- В. Своевременном обновлении плана управления проектом
- С. Эффективных коммуникациях в ключевых точках интерфейсов
- Д. Контроле продукта

18

Что из следующего ЛУЧШЕ ВСЕГО описывает план управления проектом?

- А. Распечатка из программного обеспечения управления проектом
- В. Линейчатая диаграмма
- С. Планы управления рисками, человеческими ресурсами, совершенствованием процессов, и другие планы управления
- Д. Содержание проекта

19

Основной заказчик проекта запросил изменение приложения во время тестирования его пользователями. Как руководитель проекта, как вам ЛУЧШЕ ВСЕГО решить вопрос?

- А. Разработать план снижения рисков
- В. Создать формальный запрос на изменение
- С. Информировать спонсора проекта об изменении содержания, стоимости, и расписания
- Д. Обеспечить гарантию, что изменение содержания соответствует всем положениям контракта

20

Заказчик требует изменения в спецификации продукта, что добавит только две недели на критический путь. Что из следующего ЛУЧШЕ ВСЕГО должен сделать руководитель проекта?

- A. Сжать расписание, чтобы восстановить две недели
- B. Сократить содержание, чтобы восстановить две недели
- C. Проконсультироваться со спонсором о возможных вариантах
- D. Рассказать заказчику о влиянии изменения

## 9.7 Модуль «Логистика»

### 1.1. Цели и задачи модуля:

- ✓ изучение основных положений, категорий и закономерностей логистики как современного научного направления;
- ✓ рассмотрение главных подходов к формированию комплексной программы повышения конкурентоспособности фирм с точки зрения логистики как новой парадигмы предпринимательской деятельности.

### 1.2. Требования к уровню освоения содержания модуля.

#### *После успешного прохождения курса слушатели должны знать:*

- место и роль логистики в современной экономике;
- понятие, сущность, содержание логистики;
- историю развития логистики;
- задачи, принципы, показатели и основные категории логистики;
- методологические основы управления потоками в системах.

#### *Слушатели должны уметь:*

- различать особенности функциональных областей логистики;
- анализировать проблемы и эффективность логистических систем.

#### *Слушатели должны владеть:*

- принципами формирования логистических систем разного уровня;
- методами определения потребности в сырье, материалах;
- методами оптимизации запасов;
- навыками моделирования логистических систем.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	ВСЕГО:	116	66	50	ЭКЗАМЕН
1.	<b>Теоретические основы логистических систем.</b> Учет издержек в логистике. Основные слагаемые экономического эффекта от применения логистического	11	6	5	

	подхода к управлению материальными потоками. Показатели логистики. Методы логистики.			
2.	<b>Закупочная, производственная и распределительная логистика</b> Общая характеристика функциональных областей логистики. Распределительная логистика. Закупочная логистика. Выбор поставщиков. Оценка эффективности деятельности отдела закупок. Производственная логистика	13	8	5
3.	<b>Организация транспортно-логистической службы в коммерческой организации.</b> Типы организационных структур	13	8	5
4.	<b>Управление цепочками поставок.</b> Роль показателей в управлении цепями поставок. Структура KPI логистики	13	8	5
5.	<b>Управление транспортно-логистическими затратами.</b> Транспортная система России. Транспортно-экспедиционная деятельность. Принципы транспортной логистики. Особенности различных видов перевозок. Выбор перевозчика. Информационная логистика	15	8	7
6.	<b>Грузы. Виды и свойства грузов.</b> Формирование грузовой единицы	16	8	8
7.	<b>Склады и складская логистика. Разгрузка и приемка товаров на складе. Отгрузка товаров со складов.</b> Проблемы и тенденции управления материальными запасами. Показатели управления запасами. Удельные затраты на создание и хранение запасов. Определение целесообразности создания спекулятивного запаса. Страховой запас. Определение размера страхового запаса. Некоторые методы	12	6	6

	расчета страховой составляющей нормы запаса, применяемые на практике				
8.	<b>Хранение товаров на складах. Способы идентификации товара. Адресная система хранения.</b> Задачи, связанные со складами, решаемые при проектировании логистических систем. Выбор складской подсистемы логистической системы. Принципы внутрискладской логистики. Адресная система хранения. <b>Ошибка! Закладка не определена..</b>	11	6	5	
9.	<b>Основы внешнеэкономической деятельности. Таможенный менеджмент</b>	12	8	4	

#### Ресурсное обеспечение модуля:

1. Гаджинский, А.М. Логистика.: учебник - 21-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2023. - 419 [Эл.ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135044>
2. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. – 9-е изд., перераб. и доп.:— М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2020
3. Левкин, Г.Г. Логистика: теория и практика/ учебное пособие - 2-е изд. - М.: Директ-Медиа, 2023. - 217 с. - ISBN 978-5-4458-2127-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135685>
4. Логистика. Теория и практика. Управление цепями поставок / ред.: Б. А. Аникин, Т. А. Родкина. - М. : Проспект, 2015
5. Управление закупками и поставками: учебник / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон; под ред. Т.М. Дубович. - 13-е изд. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 754 с. - (Зарубежный учебник).; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117372>

#### Дополнительная литература

1. Панасенко, Е.В. Логистика: персонал, технологии, практика / Е.В. Панасенко. - М. : Инфра-Инженерия, 2011. - 224 с. - ISBN 978-5-9729-0034-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144646>

2. Экспертное обеспечение транспортной логистики / Н.В. Веселов, А.А. Рогов, И.С. Кравчук, О.А. Бортник. - М. : Дашков и Ко, 2013. - 230 с. - ISBN 978-5-394-02386-6 ;[Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230058>

3. Карпова, Н.П. Стратегическая логистика снабжения / Н.П. Карпова. - М. : Креативная экономика, 2011. - 168 с. - ISBN 978-5-91292-058-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=132808>

### Периодические издания

Российское предпринимательство : всероссийский научно-практический журнал по экономике / Российская акад. народного хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т. - Москва : Креативная экономика [Электронный ресурс]. - URL: <http://dlib.eastview.com/browse/publication/65688>

Креативная экономика = Journal of creative economy : международный научно-практический журнал. - Москва : Изд-во "Креативная экономика" [Электронный ресурс]. - URL: <http://dlib.eastview.com/browse/publication/65689>

Менеджмент в России и за рубежом: все о теории и практике управления бизнесом, финансами, кадрами... : журнал. - Москва : Финпресс [Электронный ресурс]. - URL: <http://dlib.eastview.com/browse/publication/18786>

### Рекомендуемые Интернет-ресурсы:

[www.transport.alogistica.ru](http://www.transport.alogistica.ru)

[www.logistic.ru](http://www.logistic.ru)

[www.trs.ru](http://www.trs.ru)

[www.spravka.net](http://www.spravka.net)

[www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)

### Материалы для проведения промежуточной аттестации

#### КЕЙС №1. «РОЛЬ И МЕСТО ЛОГИСТИКИ В СРЕДЕ БИЗНЕСА»

Президент американской компании «Маклин Инк.» выдвинул идею того, что логистические операции, организуемые и осуществляемые Департаментом логистики, должны быть включены в список приоритетных и носящих стратегический характер для развития компании. Доклад о стратегических целях компании в области логистики был поручен начальнику Департамента.

Одновременно, сам президент выдвинул следующие приоритетные направления деятельности компании в целом:

- усилить роль маркетинга и укрепить конкурентные преимущества ком-

пании;

- усилить специализацию направлений деятельности, однако сохранить при этом общий корпоративный стиль работы.

Департамент стратегического планирования также выдвинул свои предложения по совершенствованию работы компании. В частности, им было предложено:

- установить финансовую независимость для всех 17 подразделений компании;
- провести децентрализацию маркетинговых операций между подразделениями;
- создать должность вице-президента по логистике.

Компания «Маклин» производит высокотехнологическое оборудование от полупроводников до силовых установок. Причем, оборудование производится серийно и по специальным заказам. Компания обладает 20 заводами по всему земному шару и использует 40 собственных и арендованных складов.

Начальник Департамента логистики должен выступить с докладом и объяснить, как он видит связь между своим отделом и другими подразделениями: маркетинга, производственным, финансовым.

Он также должен объяснить, как логистика вносит свой вклад в добавленную стоимость продукта, создаваемой компанией. .

**Задание: представьте проект основных тезисов доклада начальника Департамента логистики**

*Источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langiey C.J. The Management of Business Logistics. West Publishing Co. 66-67.*

## **КЕЙС №2 «МАТЕРИАЛЬНЫЕ ПОТОКИ В ЛОГИСТИКЕ»**

Вице-президент по логистике компании «Но-Телл Компьютер партс», крупнейшего производителя частей для микрокомпьютеров, делал презентацию в Нью-Йорке для группы потенциальных инвесторов. Его попросили описать свою компанию в целом, а также роль департамента логистики в реализации конкурентных преимуществ компании на рынке.

Производя части микрокомпьютеров, отметил вице-президент, компания действует в рамках растущего сегмента рынка производства компьютеров. Потребителями продукции компании являются компании, производящие компьютеры. Основанная в 1966 году, компания в настоящее время имеет 25 тыс. служащих и ежегодно реализует продукцию на сумму 5 млрд. долларов. «Но-Телл» продает микропроцессоры, контроллеры, память и платы. Цель компании - стать лучше и дешевле, чем конкуренты.

Компания осуществляет закупки полуфабрикатов и продажу своей продукции по всему земному шару. Чтобы выделиться среди конкурентов, компания собирается осуществлять поставки по принципу срочного исполнения любого

заказа, дешевой и сохранной доставки товаров клиентуре.

Вице-президент подчеркнул, что компания собирается перейти на метод доставки, организуемый по установленным логистическим системам. Подобное сообщение вызвало большой интерес у потенциальных инвесторов.

**Задание: представьте себя на месте вице-президента и объясните работу логистической системы, которую организовала компания на основании отношений партнерства с компаниями-посредниками («отношения по цепочке поставки»).**

*Источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business Logistics. Fifth Edition. West Publishing Company. P. 103.*

### **КЕЙС №3 «ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЯХ»**

Компания «Проктер энд Гембл» пересмотрела свои отношения с клиентурой. Президент компании недавно пожаловался, что последнее время компания здорово теряла на излишних затратах, связанных с разноразмерным учетом и исполнением заказов. Далее президент добавил, что компания затратила более 250 млн. долларов за последние четыре года с целью упрощения системы поставки товаров в оптовую и розничную сеть.

В настоящее время система взаимоотношений компании с оптовыми и мелкооптовыми торговцами строилась исходя из следующих принципов. Те компании, которые закупали шампуни и косметику, получали 2%-ю скидку, когда оплата за товар производилась в течение 30 дней после осуществления отгрузки со складов «Проктер энд Гембл». Компании, которые закупали мыло, пищевые масла разных наименований и полуфабрикаты для приготовления кондитерских изделий, получали 2%-ю скидку в случае оплаты, произведенной всего в 10-дневный срок после отгрузки. 2%-ю скидку за 15-дневный срок оплаты счетов «Проктер энд Гембл» получали компании, закупающие бумажные изделия (салфетки, полотенца).

По новой системе различий по категориям товаров производиться не будет. Все закупщики получают 2%-ю скидку при оплате счетов «Проктер энд Гембл» в течение 19 дней. Единственным исключением стали товары парфюмерии, на которые давались скидки по старой системе. Одновременно, по новому плану, срок оплаты счетов «Проктер энд Гембл» начинал отсчитываться с момента, когда компания получала товар, то есть с момента поступления товара, а не его отгрузки со складов «Проктер энд Гембл». Это дает возможность закупщикам выиграть несколько дней в сроках оплаты.

В то же время компания «Проктер энд Гембл» решила ввести систему, которая стимулировала бы закупки товаров полными автомобильными партиями.

Смысл ранее действующей системы был в том, что оптовики могли закупить товары полными или частичными автомобильными партиями, в зависимости от

своих нужд. Однако, при этом они вынуждены были заказывать товар только одного наименования, независимо от того, была ли это полная автомобильная отправка или нет. Так, оптовик, закупающий порошок «Тайд» неполной автомобильной партией, тем не менее, не мог сгруппировать груз (порошок) с другим товаром «Проктер энд Гембл», например с кофе «Фолд- жерс». В результате, многие оптовики закупали целые партии товара впрок (автомобильными партиями), не испытывая в этом особой нужды, а на складах «Проктер энд Гембл» один товар заканчивался раньше, чем другие.

По новой системе оптовикам разрешалось группировать товары до полных автомобильных партий в какой угодно компоновке. В то же время они могли, если в этом есть нужда, заказывать полную или частичную автомобильную отpravку товара одного наименования. Причем мелкие оптовики и закупщики могли объединяться и группировать свой товар в рамках одной автомобильной отправки, правда, при этом автомобильный тариф для них несколько увеличивался.

**Задание: выскажите Ваше мнение по существу действий компании «Проктер энд Гембл» по улучшению взаимоотношений с клиентурой.**

*Источник: Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical Management/ The Integrated Supply Chain Process. The McGraw-Hill Companies Inc. P. 99.*

#### **КЕЙС №4 «ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЯХ»**

Как большинство американских начальников, Джон Алден считал, что он способен охватить всю проблему в целом, видеть все в совокупности: проблемы финансов, логистики, маркетинга и пр.

Будучи выпускником престижной бизнес-школы, Алден считал, что он в высшей степени склонен к применению новаций и всегда готов рассматривать новые предложения.

Отвечая за логистические операции в крупной фармацевтической компании, Алден был очень горд по поводу внедрения им программы повышения производительности труда в области логистики. Он считал, что теперь уж все, что связано с логистикой, формализовано и находится под контролем. Целью программы Алдена было то, чтобы все использовалось с максимально возможной мощностью и максимальной производительностью и, по крайней мере, отвечало средним показателям по отрасли.

Недавно Алдену официально было объявлено о начале стратегического внедрения в компании концепции «полного контроля над качеством» (Total Quality Management). Цель компании - «предвидеть, предвосхищать и превышать ожидания и требования клиентуры». Хотя Алден и относился несколько скептически к подобным компаниям, считая их неподготовленными, тем не менее, остаться в стороне от процесса он не мог.

**Задание: Каковы должны быть действия Джона Алдена по установлению**

## **принципов «полного контроля над качеством» в области логистики на своей компании?**

*Источник: Coyie J.J; Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business Ingistics. Fifthed. WestPublishingCompany. P. 482.*

### **КЕЙС №5 «ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМПАНИИ»**

Компания «Саванна Стил Корпорейшн» является одним из немногих предприятий, специализирующихся на производстве высококачественных стальных конструкций для строительной промышленности. Основной выпускаемой продукцией являются стальные балки, используемые достаточно широко в любом строительстве. Кроме того, выпускаются стальные уголки, швеллеры и другие подобного рода изделия. «Саванна» не только производит указанную продукцию, но и осуществляет по необходимости ее сборку по заказам клиентуры.

Недавно назначенный вице-президент компании по логистике поставил сотрудникам задачу: в связи с возросшей конкуренцией повысить качество логистического обслуживания и в то же время сократить расходы на эти операции. Вице-президент по логистике подчиняется исполнительному директору компании. Должность вице-президента по логистике была введена в структуру компании недавно, и на вновь назначенное лицо возлагались определенные ожидания.

Предшественник вице-президента назывался «менеджером по транспортировке и поставкам». Он занимался поставками готовой продукции покупателям и, кроме того, в сферу его деятельности входило руководство работой грузового терминала на заводе компании. Менеджер подчинялся директору по производству, а тот в свою очередь - исполнительному директору.

Когда вновь назначенный вице-президент вступил в должность, с ним провел беседу президент компании и сказал, что считает логистику одним из основных приоритетов в работе. Он также подчеркнул, что ждет результата, во-первых, в улучшении обслуживания клиентуры и, во-вторых, в снижении издержек по логистическим операциям.

Несмотря на краткий срок пребывания в должности, вице-президент уже предпринял значительные усилия по улучшению логистических операций. Отдел по логистике принял на себя всю организацию и всю ответственность по обеспечению поставок готовых изделий клиентуре, а также по операциям, связанным с хранением готовой продукции и поступающего сырья. Одновременно отдел по логистике взял на себя управление небольшим собственным грузовым парком компании.

Исполнительный директор компании пообещал вице-президенту всемерную поддержку в вопросах совершенствования логистических операций.

Он верит, что вновь назначенный вице-президент справится с задачами, поставленными перед ним президентом компании.

#### **Задания:**

- 1. Как вы определите существующее положение с обеспечением логистических операций на предприятии; на какой стадии эволюции находится отдел по логистике в компании?**
- 2. Какие усилия должен предпринять вице-президент по логистике для достижения целей, поставленных перед ним президентом компании?**
- 3. Какие показатели вы бы избрали для оценки работы отдела по логистике компании?**

### **9.9 Модуль «Стратегический менеджмент и управление бизнес-процессами»**

#### **Цель модуля**

Целью модуля является формирование у слушателей программы общих навыков разработки стратегии компании и проведения связанных исследований внешнего окружения и внутренней среды, с учетом современных достижений отечественной и зарубежной науки, мировой практики стратегического управления.

Объектами изучения обучающихся являются: процесс разработки стратегии, комплекс инструментов для исследования внешнего окружения и внутренней среды.

#### **Планируемые результаты обучения**

Освоившие программу слушатели должны:

##### **а) знать:**

- Принципы формирования стратегии организации;
- типологию стратегий;
- типы формирования стратегии;
- состав и содержание стратегических планов организации;
- основные разделы стратегического плана;
- способы порождения стратегических альтернатив;
- способы выбора базовой стратегической альтернативы;
- подходы к тестированию финальных вариантов стратегии;
- этапы стратегического процесса.

##### **б) уметь:**

- проводить анализ принадлежности к стратегическим школам;
- осуществлять анализ структуры организации;
- анализировать внутреннюю среду на основе идей ресурсного подхода;

- проводить анализ организационной культуры,
  - использовать методы анализа внешнего окружения для установления ключевых факторов успеха (КФУ);
  - формировать систему методического обеспечения стратегического планирования;
  - формировать информационную базу стратегического планирования.
- в) владеть навыками:**
- формирования стратегических альтернатив;
  - способами рационального выбора стратегии развития организации;
  - методами стратегического планирования;
  - методами тестирования стратегических вариантов.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование модулей, разделов, тем	Объем работы слушателя, ч.				Формы контроля
		Всего	Аудиторная		Самостоятельная работа	
			ЛК	ПЗ		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Тема 1: Современные подходы к проектированию стратегического процесса	10	2	4	4	
2.	Тема 2: Подготовительный этап при разработке стратегии организации	10	2	2	4	
3.	Тема 3: Этап анализа внешнего окружения – определение КФУ	20	6	8	6	
4	Тема 4: Этап анализа внутренней среды – ресурсы и способности организации	15	4	5	6	
5	Тема 5: Сопоставление КФУ с обеспечивающими ресурсами и способностями	14	4	4	6	
6	Тема 6: Формирование пула стратегических альтернатив	12	2	4	6	
7	Тема 7: Выбор базовой стратегической альтернативы	12	2	4	6	
8	Тема 8. Стратегические задачи	12	2	4	6	
9	Тема 9: Реализация стратегических инициатив	13	3	4	6	
10.	Итоговая аттестация					<b>экзамен</b>
		<b>116</b>	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	

### **Ресурсное обеспечение модуля**

Фонд основной и дополнительной литературы формируется из учебников, учебно-методических пособий и информационных ресурсов, имеющих в научной библиотеке ДГУНХ (закупленных ранее, или разработанных силами преподавателей кафедр института). Другим источникам являются электронная библиотечная система ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)), а также информационно справочная система «Консультант+».

Каждому обучающемуся обеспечивается доступ к библиотечному фонду, укомплектованному печатными и (или) электронными изданиями основной учебной литературы, изданными за последние 5 лет.

#### ***а) основная литература:***

1. Бекбулатов О.Н., учебное пособие по модулю «Стратегия», Махачкала, ДГУНХ, 2023г.
2. Минцберг Г., Стратегическое сафари, М., Инфа-М., 2021г.

#### ***б) дополнительная литература:***

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации - изд.: Питер, 2008
2. Акофф Р. Искусство решения проблем - М.: Мир, 1982
3. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах – М.: 1974г
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия - СПб.: Питер, 1999г
5. Ансофф И. Стратегическое управление - М.: Экономика, 1989г
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами -СПб: Питер, 2009
7. Бекбулатов О. Н. и др. "Применение классификаций стратегических школ для обоснования достаточных для организации стратегических альтернатив" - М.: Межвузовский сборник научных трудов, 2008г.
8. Веснин В.Р., Кафидов В.В Стратегическое управление-СПб, изд. Питер, 2009г
9. Галка В. Метод организационного развития - Из материалов конференции «Менеджмент сегодня»: изд. дом Гребенникова
10. Гайсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке – Калуга: Духовное познание, 2004
11. Гараедаги Дж. Системное мышление - Минск, изд.: Гревцов Паблицер, 2007г
12. Грант Р. Современный стратегический анализ-СПб, изд.: Питер, 2008г
13. Грэттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности - СПб: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2005
14. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований - М: Альпина Бизнес Букс, 2007
15. Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде – СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб.

16. Джонсон Д. и др. Корпоративная стратегия. Теория и практика – М.: И.Д. Вильямс, 2007
17. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир – М.: Олимп-Бизнес, 2007
18. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство-М:1С- Пабблишинг,2004
19. Долятовский В.А., Долятовский В.Н. Исследование систем управления - изд.: Март, 2004
20. Емельянов, Волкова. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник - изд.: Финансы и статистика, 2006
21. Жариков, Королевская. Системный подход к управлению.
22. Ицхак К., Адизес. Управление жизненным циклом корпорации - изд.: Питер, 2008
23. Йенсен Р. Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес – СПб: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004
24. Камерон К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры – СПб.: Питер, 2001
25. Карпец О.В. Теория организации – Владивосток - изд.: Дальневосточного университета, 2004
26. Кемерон Э, Грин М. Управление изменениями – М.: Добрая книга, 2006
27. Классики менеджмента /Под ред. Уорнера М. -изд.: Питер, 2001
28. Клиланд Д., Кинг У. Системный анализ и целевое управление - М.: Советское радио,1974
29. Корпоративная культура и лидерство // Дайджест McKinsey -М: Альпина Бизнес Букс, 2008
30. Корпоративная культура и управление изменениями // Harvard Business Review - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
31. Коттер Д. Впереди перемен – М.: Олимп-Бизнес, 2008
32. Коттер Д., Коэн Д. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации – М.: Олимп-Бизнес, 2004
33. Коэн Д. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании – М.: Олимп-Бизнес, 2007
34. Кристенсен К., Рейнер М. Дилемма инноватора - М: Альпина Бизнес Букс,2004
35. Кристенсен К., Рейнер М. Решение проблемы инноваций в бизнесе –М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
36. Лапыгин Ю. Системное решение проблем изд. Эксмо,2008г,336стр.
37. Лареш Ж.-К. Эффект импульса. Как выжить в голубом океане – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008
38. Макдермотт И., О`Коннор Дж. Искусство системного мышления - изд.: Альпина Бизнес Букс
39. Мейер К., Дэвис С. Живая организация. Компания как живой организм: грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса – М.: Добрая книга, 2006

40. Минцберг Г. Стратегический процесс концепции, проблемы, решения
41. Морган Г. Имиджи организации – М.: Вершина, 2006
42. Морган Г. Образы организации – М: Манн, Иванов и Фербер, 2008
43. Мутовин И.А, Пономарев И.А. Анализ соответствия организационной культуры и стратегии компании – М.: Государственный университет - ВШЭ Экономики, 2003-2004
44. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести себя с представителями других стран и культур – М.: Дело, 2008
45. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах – М.: Вершина, 2009
46. Новые тенденции в управлении // Дайджест McKinsey -М: Альпина Бизнес Букс, 2007
47. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем - М.: Советское радио, 1969
48. Организационное обучение // Harvard Business Review - М: Альпина Бизнес Букс, 2007г
49. О'Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой – М.: Прогресс, 1979
50. Перегудов Ф.М., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ - изд.: Высшая школа, 1989г
51. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент: учебник, 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008
52. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: учебник, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2008
53. Попов С.А Стратегическое управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 – М.: Инфра-М, 2005
54. Портер М. Конкурентная стратегия - М.: Альпина Бизнес Букс
55. Пригожин А.И. Дезорганизация причины виды преодоление – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
56. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации- М.: Олимп-Бизнес, 1999
57. Сенге П., Кляйнер А., Робертс Ш. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций - М.: Олимп-Бизнес, 2004
58. Симанков, Луценко. Системный анализ в адаптивном управлении
59. Сондерс М. и др. Методы проведения экономических исследований – М.: Эксмо, 2006
60. Стратегия на практике, курс МВА ВШБ МГУ им. Ломоносова, руков. Бекбулатов О.Н., 2013г., электронное издание.
61. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ – Киев: Межрегиональная академия управления персоналом, 2003
62. Тарасенко Ф.Г. Прикладной системный анализ (Наука и искусство решения проблем): Учебник – Томск: изд. Томского ун-та, 2004
63. Теслинов А. Концептуальное мышление - изд.: Питер, 2009

64. Управление изменениями: Сборник статей // Harvard Business Review – изд.: Вильямс, 2014
65. Управление изменениями, курс МВА ВШБ МГУ им. Ломоносова, руков. Бекбулатов О.Н., 2019г., электронное издание.
66. Управление изменениями Хрестоматия: Статьи 1-21, МГУ, 2016г.
67. Управление обучением и развитием: курс МВА ВШБ МГУ им. Ломоносова, руков. Бекбулатов О.Н., 2022г., электронное издание
68. Хомяков П.М. Системный анализ: Экспресс-курс лекций - М.: ЛКИ, 2018
69. Хрестоматия по курсу стратегия - курс МВА ВШБ МГУ им. Ломоносова
70. Шейн Э. Организационная культура и лидерство - изд.: Питер, 2008
71. Широкова Г.В. Управление изменениями в Российских компаниях: Учебник – СПб.: изд-во С-Петербург. гос. ун-та, 2008
72. Широкова Г.В. и др. Особенности формирования жизненных циклов Российских компаний (эмпирический анализ) // Российский журн. менеджмента, 2006, №3
73. Филонович С.Р., Е.И Кушелевич Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и Российская действительность//Социологические исследования, №10,с.63-70
74. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социологические исследования, №4, с.53-64
75. Чан Ким У., Мобори Р. Стратегия голубого океана – изд.: Нипро, 2008

### **Материалы для проведения промежуточной аттестации**

1. Для какой цели в современном стратегическом процессе необходим "нулевой" (подготовительный) этап и из каких элементов он состоит?
2. Используя краткий пример из своей практики, продемонстрируйте - каким образом формируются стратегические альтернативы?
3. На базе предыдущего примера (п.2) поясните - с какой целью и каким образом производится тестирование стратегических альтернатив?

## **9.10 Модуль «Управление изменениями»**

### **Цель модуля**

Целями изучения модуля являются: формирование у слушателей знаний теоретических и методологических основ управления изменениями в организациях; формирование у слушателей умений, практических навыков и способностей по организации и осуществлению прогнозирования и учета потенциальных изменений в организациях с целью оценки их последствий; формирование у слушателей умений, практических навыков по организации и осуществлению мониторинга, координации исполнителей, реализующих эти изменения; сформировать навыки поведения работника в системе постоянных изменений в организации; формирование у слушателей

умений, практических навыков по организации и осуществлению управления командой как важнейшей части управления изменениями в организациях.

**Задачами изучения модуля являются:**

- ✓ освоение принципов, методов и функций инструментария управления изменениями,
- ✓ изучение свойств компонентов системы управления изменениями с позиции ее целостности;
- ✓ приобретение навыков разработки принятия и реализации управленческих решений в области управления организационными изменениями, овладение навыками организации
  - ✓ управления изменениями в т.ч. при реализации стратегии;
  - ✓ развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области управления изменениями и их активного использования в проектировании и реализации новшеств в компании;
  - ✓ формирование навыков критического экономического мышления, творческого решения стратегических проблем управления изменениями в организации и расширение аналитического кругозора в процессе выявления будущих факторов успеха организации в конкурентной борьбе за потребителя, а также развитие способностей оценки возможностей их реализации.

**Планируемые результаты обучения**

Освоившие программу слушатели должны:

**знать:**

- ✓ формы и методы управленческих воздействий. основные технологии управления
  - ✓ изменениями;
  - ✓ научные основы организационно-управленческой деятельности и основные школы и подходы в области управления изменениями;
  - ✓ принципы, формы и методы диагностики организационного развития;
  - ✓ эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям;
  - ✓ природу организационной адаптации, методологию организационной диагностики и анализа при изменениях в организации.

**уметь:**

- ✓ принимать эффективные решения по управлению изменением в организации, используя различные модели и методы принятия управленческих решений;
  - ✓ формировать цели организационных изменений;
  - ✓ быть способным научно подходить к пониманию общей сути проблем управления изменениями, функций и процессов;
  - ✓ оценивать эффективность деятельности по управлению изменениями;
  - ✓ анализировать опыт ведущих мировых компаний в области разработки стратегий развития и управления организационными изменениями;
  - ✓ иметь представление о современных концепциях управления развитием и изменением организации, проблемах, тенденциях, новых достижениях в области

теории и практики управления изменениями как в нашей стране, так и за рубежом.

**владеть:**

- ✓ передовым опытом построения эффективных систем управления изменениями в организации, возможностями автоматизации управленческой деятельности;
- ✓ принципами построения и эффективного функционирования организаций;
- ✓ набором методов и инструментов управления организационными изменениями;
- ✓ методами управления изменениями; навыками принятия этических управленческих решений на индивидуальном, организационном и системном уровнях.

**Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование дисциплин и разделов тем	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Аудит.	СРС	
	<b>ВСЕГО:</b>	116	66	50	<b>ЭКЗАМЕН</b>
1.	Изменения как естественный элемент управления предприятием .	16	11	5	
2.	Взаимодействие персонала геологической организации и менеджмента в процессе проведения изменений.	16	11	5	
3.	Цели, инструменты и подходы к управлению изменениями в организациях	21	11	10	
4.	Концепция организационного развития .	21	11	10	
5.	Управление организационными изменениями в организации	21	11	10	
6.	Стратегия проведения изменений в организациях .	21	11	10	

**Ресурсное обеспечение модуля**

1. Ковалевский, В.В. Управление изменениями : учебное пособие / Ковалевский В.В., Родина Т.Е., Ботина Е.Н. — М. : Русайнс, 2021. — 215 с. — ISBN 978-5-4365-7235-2. — URL: <https://book.ru/book/940295> (дата обращения: 22.01.2021). — Текст : электронный.

2. Широнова, Е.М. Управление изменениями в концепции организационной культуры: теория, методология, инструментарий : монография / Широнова Е.М., Лебедева Н.Ю., Мингалева Ж.А. — М. : Русайнс, 2020. — 206 с. — ISBN 978-5-4365-4200-3. — URL: <https://book.ru/book/935236> (дата обращения: 22.01.2021). — Текст : электронный.

3. Алешникова, В.И. Управление организационными изменениями : учебное пособие /Алешникова В.И., Алешникова А.В. — М. : Русайнс, 2020. — 95 с. — ISBN978-5-4365-4672-8. — URL: <https://book.ru/book/936009> (дата обращения: 22.01.2021). —Текст : электронный.

4. ГрашинаМ., Дункан В. Основы управления проектами. — СПб.: Питер, 2006.

5. Ковалёв С.В. НЛП эффективного руководства, или как управлять кем угодно и где угодно. —Изд. 6-е — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 252 с.

6. Классики менеджмента/под ред. М. Уорнера/Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. —СПб.: Питер, 2001.

7. Вопросы экономики

8. Маркетинг и маркетинговые исследования

9. Российский экономический журнал

10. Федеральный образовательный портал (<http://www.edu.ru/>);

11. Электронная библиотечная система ВООК.ru (<https://www.book.ru/>);

12. Государственная система правовой информации — официальный интернет-портал правовой информации (<http://pravo.gov.ru/>);

13. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru/>);

14. Естественнонаучный образовательный портал (<http://www.en.edu.ru/>);

15. Цифровая библиотека по философии (<http://www.filosof.historic.ru/>);

16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» (<https://cyberleninka.ru/>)

### Материал для проведения промежуточной аттестации

#### 5 ПАРАМЕТРОВ «ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ»

Готовность к изменениям («быстрая обучаемость») становится все более важной в быстро меняющемся мире, мире V.U.C.A.

Есть возможность развить это качество.

Оцените свой текущий уровень быстрой обучаемости по каждому из пяти параметров и определите, в каких областях у вас есть больше возможностей для развития.

Перед Вами вопросы, отметьте те из них, ответы на которые положительные и соответствуют Вашим регулярным действиям.

	А	Б
ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ	Подвергаю сомнению статус-кво процессов в попытке внедрить усовершенствования?	Пытаюсь достичь лучшего имеющимися в моем распоряжении средствами?
	Экспериментирую с новыми идеями и пытаюсь найти лучшее решение каждой отдельной проблемы?	Выбираю наиболее доступное из решений и перехожу к следующей проблеме?
ИСПОЛНЕНИЕ СВОИХ ФУНКЦИЙ	Выискиваю едва уловимые нюансы,	Доверяю своей интуиции в поиске

	пытаясь как можно лучшее понять проблему?	решения?
	Сохраняю спокойствие при возникновении проблемы или в стрессовой ситуации?	Использую стресс как источник энергии для более быстрого выполнения задачи?
РЕФЛЕКСИЯ	Нахожу время критически оценить свой опыт?	Быстро перехожу от одной задачи к другой, чтобы больше успеть?
	Анализирую прошлые неудачи, извлекая из них уроки?	Быстро оставляю неудачи позади, чтобы сконцентрироваться на следующей задаче?
РИСК	Добровольно принимаю на себя неопределенные, новые или каким-либо другим образом требующие сильного напряжения роли?	Принимаю вызов только тогда, когда считаю, что могу добиться успеха?
	Наслаждаюсь процессом решения сложной проблемы?	Наслаждаюсь управлением идеально настроенной “машины”?
ЗАЩИТА	Учитываю мою собственную роль как в успехах, так и в неудачах?	Ставлю себе в заслугу успехи и быстро нахожу оправдание неудачам?
	Обращаюсь за обратной связью, потому что она мне необходима?	Выслушиваю обратную связь, потому что другие хотят высказать ее?
РЕЗУЛЬТАТЫ	ИТОГО А:	ИТОГО Б:

### Задание 2.

Вы - группа кадрового резерва производственного предприятия. После обучения на Программе развития в Корпоративном институте у вас возникло предложение о ряде радикальных изменений в компании, с подтверждением их выгоды для предприятия и экономическими расчетами.

Данные изменения помогут предприятию выйти на совершенно новый уровень производственного развития, но требуют значительных инвестиций.

Вы уже представили ваше предложение одному из ключевых руководителей предприятия, он в целом позитивно оценил ваши идеи, однако высказал сомнение, что предложение поддержат ключевые сотрудники («ветераны» предприятия).

Он уверен, что к данному предложению они очень скептически отнесутся, что может вызвать дальнейшее негативное влияние группы «ветеранов» на Генерального директора. Они обладают уникальной для предприятия экспертизой, и Генеральный директор к ним прислушивается...

Ключевой руководитель предложил вам сначала «продать» свои идеи группе «ветеранов» предприятия.

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ЗАЩИТЕ ИТоговых АТТЕСТАЦИОННЫХ РАБОТ**

*ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «Мастер делового  
администрирования – Master of Business Administration (MBA)»*

**МАХАЧКАЛА, 2023**

## **Введение**

Написание итоговой аттестационной работы (далее – ИАР) является завершающим этапом обучения слушателей программы МВА МШБ ДГУНХ.

В ИАР слушатель программы должен подтвердить соответствие уровня своей компетентности (знаний, умений, навыков и способностей, полученных в процессе обучения) требованиям программы «Мастер делового администрирования».

При подготовке ИАР слушатель программы должен использовать модели, концепции и методы, изученные во всех курсах программы МВА МШБ ДГУНХ, результаты выполнения модульных заданий, а также свой практический опыт.

Процесс выполнения ИАР включает в себя 5 основных этапов:

1. Подготовительный этап
2. Формирование задания на ИАР
3. Написание ИАР
4. Подготовка к защите ИАР
5. Защита ИАР

Заключительным этапом выполнения ИАР является ее публичная защита работы перед итоговой аттестационной комиссией (ИАК), где оценивается качество и глубина проработанного материала, новизна полученных результатов и их обоснованность, умение аргументированно доложить и защитить основные положения выполненной работы.

### **1. Учебные цели работы**

Подготовка и защита ИАР преследует следующие учебные цели:

1. Систематизация и углубление теоретических знаний и практических навыков, полученных в процессе всего обучения на программе МВА.
2. Применение полученных знаний и навыков к рассмотрению актуальных, комплексных проблем конкретной территории / организации.
3. Приобретение навыков самостоятельной аналитической и исследовательской работы.
4. Приобретение навыков публичного представления и защиты результатов проведенного прикладного исследования.

### **2. Требования к содержанию итоговой аттестационной работы**

#### ***Прикладной характер работы***

- В работе должно быть рассмотрено конкретное территориальное образование / организация;
- Все теоретические модели и инструменты, использованные в работе, должны быть применены к анализу рассматриваемой проблемы территории / организации и способам ее решения;
- Выводы и рекомендации, сделанные в работе, следует формулировать в виде, допускающем практическое использование;
- В работе должны быть даны оценки реализуемости предложенных рекомендаций и возможных последствий их реализации для рассматриваемой территории / организации;

- Работа может содержать описание и оценку результатов внедрения данных рекомендаций в управленческую практику конкретной территории / организации.

### ***Стратегический уровень работы***

- Предметом работы должна быть стратегия конкретной территории / организации, направленная на обеспечение ее конкурентного преимущества;
- В работе должны быть отражены все три этапа стратегического процесса – стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии;
- Функциональные стратегии (маркетинговые, финансовые, УЧР и в области ИТ и т.д.) могут быть предметом рассмотрения работы лишь в том случае, если они соотносятся и интегрированы с общей стратегией рассматриваемой территории / организации.

### ***Стратегическое мышление***

В работе должны быть отражены контекст, процесс и содержание стратегии рассматриваемой территории / организации и продемонстрированы:

- новизна содержания, процесса разработки и/или реализации предлагаемых стратегий для рассматриваемой территории / организации;
- внимание к динамике внешнего окружения, конкурентной ситуации и внутренних изменений в территории / организации;
- способность выделять приоритеты и выявлять тенденции;
- умение выстраивать гипотезы и их доказывать;
- критичность при выборе и использовании уместных теоретических моделей и инструментов.

### ***Многоаспектность и строгость исследования***

- В работе должны быть сбалансировано отражены различные функциональные аспекты управления: маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и операции на основе использования соответствующих теоретических моделей и инструментов;
- Анализ внешнего окружения должен явным образом служить для определения набора Ключевых факторов успеха (КФУ);
- Строгость исследования должна быть продемонстрирована в логичности изложения на основе сочетания анализа и синтеза, обоснованности выводов и рекомендаций и измеримости результатов;
- Выводы и рекомендации должны интегрально отражать все аспекты исследования, проведенного в работе.

### ***Теоретическая база аттестационной работы***

- Основой для ИАР должны быть материалы программы МШБ ДГУНХ.

– Обязательным требованием является использование дополнительных источников литературы помимо учебных материалов курсов программы МВА МШБ ДГУНХ. Все использованные дополнительные источники обязательно должны быть отражены в списке использованной литературы (включая Интернет источники).

– На этапе стратегического анализа для проведения анализа внешнего окружения территории / компании и получения обоснованных выводов необходимо использование исследований, посвященных динамике макроокружения и развитию рассматриваемой отрасли / отраслей, информации о конкурентной среде, доступной в открытых источниках.

– При проведении внутреннего анализа территории / компании, являющейся объектом исследования, необходимо использование внутренних источников информации (сайт, рекламные материалы и внутренняя документация, не содержащая коммерческой тайны)

– На этапах стратегического выбора и реализации стратегии рекомендуется использование концепций и идей из книг и публикаций по менеджменту, самостоятельно изученных слушателем программы.

### **3. Подготовительный этап**

На этом этапе, прежде всего, Вам необходимо установить контакт с научным руководителем. Их электронные адреса и способы взаимодействия Вам сообщаются вместе с получением методических рекомендаций.

Установив коммуникации, необходимо разработать и уяснить тему, цель и основные вопросы, подлежащие разработке, уточнить с научным руководителем все неясные аспекты.

Разработка темы итоговой аттестационной работы может осуществляться следующими путями:

– Вам предоставляется возможность предложить свою тему с обоснованием целесообразности ее исследования. В этом случае, как правило, тема работы является продолжением исследований, проводимых в процессе обучения на программе;

– тема предлагается научным руководителем (или разрабатывается совместно) после обсуждения с Вами проблемных областей Вашей практической деятельности.

Основой для выбора темы итоговой аттестационной работы являются актуальные проблемы управления конкретной территорией / организацией и ее успешного развития. В теме ИАР должны быть четко обозначены **объект** исследования, **цели, предмет** и **актуальность** и **логика** исследования.

Желательно в названии указывать и территорию / организацию (конкретную, или ее тип), в интересах и на примере которой проводится исследование.

### **4. Формирование задания на итоговую аттестационную работу**

Результаты совместной работы научного руководителя и слушателя в процессе описанного выше предварительного этапа оформляются в виде задания на ИАР (*приложение 1*).

В задании на ИАР отражается выбранная тема работы, ее актуальность, содержание и план работы с указанием сроков выполнения отдельных глав. Определение актуальности темы работы полезно построить на основе ответа на вопросы: *«Почему это необходимо сделать? Кому это нужно?»*. В основе ответов на эти вопросы должно находиться противоречие, которое определяет проблемную ситуацию конкретной организации. Поскольку, на данном этапе работы противоречие не конкретизировано, то оно может быть представлено в самом общем виде. В этом смысле, обоснование актуальности темы представляет собой интеграционный процесс. По мере конкретизации противоречия к обоснованию актуальности Вам придется возвратиться несколько раз.

Задание на ИАР подписывается научным руководителем и отправляется на утверждение руководителю МШБ ДГУНХ.

### **5. Написание итоговой аттестационной работы**

Как уже отмечалось, ИАР по программе МВА – это прикладная исследовательская работа. Для исследовательских работ подобного рода применяется определенная форма изложения материала исследований, и разработаны определенные требования к самой работе.

В соответствии со сложившейся практикой по аналогичным исследовательским работам итоговая аттестационная работа выпускника программы МВА МШБ ДГУНХ должна быть написана единолично, содержать совокупность результатов исследования и положений и иметь внутреннее единство.

К другим общим требованиям относятся:

- 1) целевая направленность
- 2) четкость структуры
- 3) логическая последовательность изложения материала
- 4) глубина исследования и полнота освещения вопросов
- 5) убедительность аргументации
- 6) краткость и точность формулировок
- 7) конкретность изложения результатов работы
- 8) доказательность выводов и обоснованность рекомендаций
- 9) грамотное оформление.

ИАР должна содержать:

- 1) задание на итоговую аттестационную работу слушателя
- 2) титульный лист
- 3) содержание
- 4) введение
- 5) главы работы
- 6) заключение
- 7) список использованной литературы
- 8) приложения
- 9) графический материал.

### **1. Задание на итоговую аттестационную работу слушателя**

Описано в предыдущем разделе и пример приведен в (Приложении 1).

### **2. Титульный лист**

Титульный лист выполняется с указанием учебного заведения, наименованием темы, руководителя и исполнителя итоговой аттестационной работы, города и даты исполнения (Приложение 2).

### **3. Содержание**

Содержание включает наименование всех структурных частей ИАР с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала каждой части.

Перед заголовками нумеруемых частей (разделов, подразделов) записывают их номера.

### **4. Введение**

Здесь в сжатой форме (рекомендуемый объем 3-4 страницы) автор должен ответить на вопрос «Что представляет собой итоговая аттестационная работа».

Во введении формулируется тема, ее актуальность, формируются проблема и круг вопросов, необходимых для ее решения; определяется цель работы и вытекающий из нее взаимосвязанный комплекс задач, подлежащих решению, для раскрытия темы. Здесь же формируется логика исследования – последовательность применения теорий, идей, концепций, приводящая к искомому результату.

### **5. Главы работы**

Необходимо более четко структурировать исследование и помещаемый в работу материал. Главы работы делятся на подразделы, а те, в свою очередь – на пункты и подпункты (при необходимости). В названиях глав и подразделов удобно использовать отглагольные существительные (постановка задачи, анализ методов, исследование..., оценка...).

Главы должны заканчиваться краткими выводами (не более 0,5 стр.), в которых проводится обобщение полученного, формулировка основных положений и оценки эффективности и результативности.

Рекомендуемый рамочный состав глав ИАР:

1. Подготовительный стратегический этап – Заинтересованные стороны, их понятие успеха, отрасль и сектор отрасли, стратегические вопросы и проблемы.

2. Исследование внешнего окружения – КФУ. Формирование стратегических альтернатив.

3. Исследование внутренней среды. Сопоставление КФУ и имеющихся ресурсов и способностей (РиС). Тестирование РиС. Выбор Стратегической альтернативы.

4. Мероприятия по реализации выбранной стратегической альтернативы.

### **6. Заключение**

Заключение начинается с общего вывода о решении поставленной задачи. Далее в заключении логически последовательно излагаются теоретические и практические выводы и предложения, к которым пришел автор аттестационной работы в результате исследования. Они должны быть краткими и четкими, дающими полное представление о содержании, значимости обоснованности и эффективности разработок. Пишутся они тезисно (по пунктам) (10 –15 пунктов, объем не более 3 стр.) и должны отражать основные выводы по проведенному анализу и всем предлагаемым направлениям совершенствования деятельности организации с оценкой их эффективности и результативности.

Заключение должно отвечать на вопрос: «Что автор в итоге получил и какова, по мнению автора, оценка достигнутого?».

### ***7. Список использованной литературы***

Список литературы является обязательным атрибутом справочного аппарата ИАР и характеризует степень изученности автором конкретной проблемы.

Не следует показывать свою эрудицию и включать в список то, что не изучено и не использовано. Однако не нужно забывать и делать ссылки на те источники, которые позволили автору работы приступить к ее написанию. Обязательным требованием является использование дополнительных источников литературы помимо учебных материалов курсов программы МВА МШБ ДГУНХ. Все использованные дополнительные источники обязательно должны быть отражены в списке использованной литературы (включая Интернет источники).

Порядок построения списка литературы определяется самим автором. Наиболее распространенный подход к построению списка литературы – алфавитный.

### ***8. Приложения***

Приложения следует оформлять как продолжение итоговой аттестационной работы на ее последующих страницах.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь заголовок с указанием вверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Если приложений более одного, то они обозначаются арабскими цифрами. Располагать приложения следует в порядке появления ссылок на них в тексте.

Приложения помещаются в конце итоговой аттестационной работы, после «Списка использованной литературы» на отдельной странице, которая включается в общую нумерацию страниц, пишется прописными буквами слово «Приложения». За этой страницей потом размещаются приложения.

Если приложений много, то они оформляются отдельной книгой, на титульном листе которой должно быть написано прописными буквами слово «Приложения».

### ***9. Графический материал***

Иллюстрации (графики, схемы, диаграммы, фотоснимки, рисунки) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице, если в указанном месте они не помещаются.

На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации должны иметь названия, которые помещают под иллюстрацией. При необходимости перед названием рисунка помещают поясняющие данные. Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всей работы.

Количественные данные рекомендуется представлять в работе в виде таблиц. Таблицы следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице. Все таблицы должны быть пронумерованы арабскими цифрами и на них должны быть соответствующие ссылки в тексте.

### ***Общие правила оформления итоговой аттестационной работы***

– ИАР должна быть грамотно написана и правильно оформлена. Объем работы: 50 – 70 страниц машинописного текста, не считая рисунков, приложений и списка использованной литературы. Шрифт – 14 TimesNewRoman, с полуторным интервалом на одной стороне формата А4. Для рисунков и таблиц допускается 12 размер шрифта.

– Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 3 см, правое – 1 см., нижнее и верхнее – 1,5 см. Работа должна быть сброшюрована в твердой обложке, в следующем порядке: задание на итоговую аттестационную работу слушателя; титульный лист; содержание; введение; главы работы; заключение; список использованной литературы; приложения.

– Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, внизу страницы, посередине, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту.

– Задание на ИАР не нумеруется и в общую нумерацию не включаются.

**– ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ ВКЛЮЧАЕТСЯ В ОБЩУЮ НУМЕРАЦИЮ СТРАНИЦ. НОМЕР СТРАНИЦЫ НА ТИТУЛЬНОМ ЛИСТЕ НЕ ПРОСТАВЛЯЕТСЯ.**

– Иллюстрации, таблицы, расположенные на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц.

– Главы, параграфы, пункты и подпункты (кроме введения, заключения, списка использованных источников и приложений) нумеруют арабскими цифрами, например: глава 1, раздел 2.1, подраздел 2.1.1, пункт 3.2.1.1.

– Главы и подразделы должны иметь заголовки, отражающие их содержание

– Ссылки на источник литературы после упоминания о нем в тексте дипломной работы указывают в квадратных скобках номер, под которым оно значится в библиографическом списке. В необходимых случаях (при

использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы, на которых помещается используемый источник (например, [9], с. 4 – 5).

– Ссылки на таблицы, рисунки, приложения берутся в круглые скобки. При ссылках следует писать: «в соответствии с данными в таблице 5», (таблица 2), «по данным рисунка 3», (рисунок 4), «в соответствии с приложением. А», (приложение Б), «... по формуле (3)».

– К ИАР прилагается электронная версия работы на электронном носителе (CD/DVD – диск).

– Отзыв руководителя (*приложение 3*) в работу не подшивается, его вместе с диском необходимо приложить к ИАР в конверте.

### **Подготовка к защите итоговой аттестационной работы**

Завершенная ИАР подписывается слушателем и научным руководителем, который дает письменный отзыв о содержании работы и о ее допуске к защите.

Срок отправки завершенных и допущенных к защите работ – не позднее 1 месяца до даты защиты.

Готовясь к защите работы, слушатель составляет тезисы выступления, оформляет презентацию (*PowerPoint*).

На заключительном этапе работы Вы должны подготовить доклад к защите. Структуру и содержание доклада целесообразно согласовать с руководителем. Примерная структура доклада приведена в *приложении 4*.

После подготовки доклада разрабатывается презентация к вашему докладу. Презентация должна оказать Вам помощь при докладе по основным положениям работы. Кроме того, в презентации Вы должны продемонстрировать свое понимание существа полученных результатов.

Доклад не должен зачитываться, а должен излагаться в повествовательной форме с активным использованием презентации. В этой связи, доклад по форме должен представлять собой авторскую интерпретацию слайдов презентации (но не чтения текстов, представленных на слайде). Допускается зачитывание общих выводов по работе.

После подготовки доклада и презентации необходимо подготовить раздаточные материалы по вашему докладу в количестве 5 экземпляров (по экземпляру для каждого члена аттестационной комиссии).

В раздаточные материалы обычно включаются слайды презентации, а также значимые результаты решения поставленных в работе задач, которые не целесообразно в полном объеме включать в презентацию. В последней категории относятся таблицы, расчеты, более подробные положения анализа и развернутые планы реализации стратегии.

## **7. Защита итоговой аттестационной работы**

Слушатель получает слово для выступления, регламент которого не **более 15 минут**.

После выступления он отвечает на заданные ему вопросы и замечания председателя и членов комиссии.

Оглашается отзыв научного руководителя.

По окончании публичной защиты на закрытом заседании обсуждает результаты защиты аттестационных работ и принимает решение о присвоении слушателю соответствующей квалификации.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

*Приложение 1*

**ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»**

*Международная школа бизнеса*

«Утверждаю»

\_\_\_\_\_ руководитель МШБ ДГУНХ,

к.э.н., доцент Абдуллаева З.М.

\_\_\_\_\_ 2023 г.

### ЗАДАНИЕ НА ИТОГОВУЮ АТТЕСТАЦИОННУЮ РАБОТУ СЛУШАТЕЛЯ

*Слушателю:* \_\_\_\_\_

1. Тема итоговой аттестационной работы (проекта)

---



---



---



---

2. Срок сдачи слушателем законченной работы **15 июля 2023 года**.

3. Исходные данные, актуальность работы (проекта):

---



---



---



---



---



---

4. Краткое содержание итоговой аттестационной работы (проекта) или перечень подлежащих разработке в итоговой аттестационной работе (проекте) вопросов:

№ п/п	<i>Разрабатываемый вопрос</i>	Срок выполнения
1	Определение логики работы.	
2	...	
3		

4		
5		
6		
7	Заключение, формальные выводы.	

5. Перечень технического материала (слайды к докладу):

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Количество</b>
1	<i>Логика исследования</i>	1
2	...	1
3		5
4		2
5		от 5
6	Обобщение и формализация выявленных закономерностей	2
	<b>ИТОГО:</b>	<b>16 (min).</b>

**Научный руководитель** \_\_\_\_\_  
 (подпись) (фамилия, инициалы)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**Задание принял к исполнению** \_\_\_\_\_  
 (подпись) (фамилия, инициалы)

20.05.2023 г.

**ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет  
народного хозяйства»  
Международная школа бизнеса**

**ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА**

**Аскерова Низами Садитдиновича**

**Тема: «Стратегия развития компании "....." до  
20..... года»**

ИАР допущена к защите

Руководитель ИАР

Руководитель МШБ ДГУНХ\_  
Абдуллаева Залина Мусаевна

ФИО

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023г.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023г.

Результаты проверки на объем заимствования – \_\_\_\_\_ % оригинального текста

Дата защиты ИАР: \_\_\_\_\_ декабря 2021г.

Подпись слушателя \_\_\_\_\_

**ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»**

Международная школа бизнеса

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ИТОГОВУЮ АТТЕСТАЦИОННУЮ РАБОТУ**

**Сулейманова Руслана Сайпуллаевича**

**Тема: «.....»**

**Актуальность, практическая значимость и новизна итоговой аттестационной работы.** .....

**Соответствие структуры и содержания итоговой аттестационной работы выданному заданию и теме.** Содержание работы соответствует ее назначению, работа выполнена согласно методическим указаниям и заданию.....

.....

**Уровень, полнота и качество поэтапной разработки слушателем темы.** Автором проделана серьезная работа по сбору и обработке материала. Тема полностью раскрыта.....

**Логическая последовательность изложения материала:** автор соблюдает логическую последовательность излагаемого материала, что выражено в структуре работы: переход от теории к практическим примерам и предложениям.....

.....

**Умение собирать, обрабатывать и анализировать полученные результаты, обобщать, делать выводы.** Сулейманов Р.С. в ходе работы показал достаточные знания и умения в сборе и обработке теоретического и практического материала. Полученные материалы проанализированы в полном объеме.....

.....

**Качество предоставления результатов и оформления итоговой аттестационной работы.**

достаточно грамотно произведена увязка теоретической и практической части работы. ....

**Степень самостоятельности слушателя в процессе выполнения итоговой аттестационной работы.** Автор самостоятельно работал над итоговой аттестационной работой, представляя на проверку материал, который нуждался в существенных коррективах.....

**Результаты проверки на объем заимствования – 84% оригинального текста.**

**Выводы, общая оценка и рекомендации:**

.....

Руководитель итоговой аттестационной работы – \_\_\_\_\_  
(подпись)

Кожевина Ольга Владимировна, д.э.н., профессор.

Ознакомлен с отзывом « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

Слушатель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись расшифровка подписи

## **Структура доклада на защите ИАР**

**Уважаемые члены аттестационной комиссии,**  
Вашему вниманию предлагается аттестационная работа, выполненная на тему  
«...»

**Объектом исследования** выступает....  
Далее краткая информация о рассматриваемой компании.

**Предметом исследования является:**

**АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБУСЛОВЛЕНА СЛЕДУЮЩИМИ  
ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ:**

**Концептуальной основой** проведенного исследования является...

**Цель проведенного исследования –**

**Логика исследования -**

**Задачи**

Для достижения поставленной цели аттестационной работы автором были решены следующие основные задачи:

Логика презентации должна быть выстроена вокруг этих задач.

По каждой из этих задач нужно представить основные выводы.

**Полученные результаты:**

Итак, на основе проведенного исследования в работе получены следующие выводы и результаты:

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.**

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ**

Материально-техническое обеспечение учебного процесса соответствует требованиям, установленным в действующем законодательстве и нормативных актах.

Реализация программы профессиональной переподготовки обеспечивается следующим перечнем материально-технического обеспечения:

1. Компьютерные классы с доступом в Интернет;
2. Собственная библиотека с техническими возможностями перевода основных библиотечных фондов в электронную форму и необходимыми условиями их хранения и пользования;
3. Специализированные аудитории с мультимедийным оборудованием и набором наглядных пособий;
4. Оборудование беспроводного доступа в Интернет (Wi-Fi).

ДГУНХ располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.