

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета



профессор К. Э. Тюпаков  
«23» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Корпоративный менеджмент**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**

38.04.01 Экономика

**Направленность**

Экономика фирмы и отраслевых рынков

**Уровень высшего образования**

Магистратура

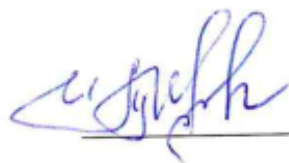
**Форма обучения**

Очная, заочная

**Краснодар  
2022**

Рабочая программа дисциплины «Корпоративный менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 11 августа 2020 г. № 939.

Автор:  
канд. экон. наук, доцент



И.И. Саенко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 18.04.2022 г., протокол № 19.

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 18.04.2022 г., № 11.

Председатель  
методической комиссии  
д-р экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р экон. наук, профессор



В. И. Гайдук

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Корпоративный менеджмент» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах моделей и механизмов корпоративного менеджмента. Особое внимание уделяется раскрытию потенциала корпоративного управления в решении социальных проблем современного российского общества и практическим аспектам оценки качества корпоративного управления в российских компаниях.

### **Задачи дисциплины:**

- формирование способностей организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- формирование навыков анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- овладение основами разрабатывать и реализовывать маркетинговые программы с использованием инструментов комплекса маркетинга;
- приобретение навыков осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне организации;
- приобретение навыков осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации;
- формирование способностей осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами;

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

ПК-4. Способен разрабатывать и реализовывать маркетинговые программы с использованием инструментов комплекса маркетинга

ПК-6 Способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне организации

ПК-8 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации

ПК-9 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

В результате изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

Профессиональный стандарт 08.035 «Маркетолог»:

ОТФ-3.2: Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга

ТФ-3.2.1: разработка, тестирование и внедрение инновационных товаров (услуг), создание нематериальных активов (брендов) и управление ими в организации

ТФ-3.2.3: разработка, внедрение и совершенствование системы распределения (дистрибуции) и сбыто-вой политики в организации

ТФ-3.2.4: разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации

Трудовые действия:

Разрабатывает меры по внедрению инновационных товаров (услуг), реализации комплекса мероприятий по привлечению новых потребителей товаров (услуг), реализации и совершенствованию ассортиментной политики организации, разработке сбытовой политики организации, формированию имиджа и деловой репутации организации

Профессиональный стандарт 08.043 Экономист предприятия

ОТФ-3.2: Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации

ТФ-3.2.1: подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации

ТФ-3.2.2: стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

ТФ-3.3.1: подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации

ТФ-3.3.2: стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

Трудовые действия:

Составляет экономические разделы планов организации с учетом стратегического управления, осуществляет контроль хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделений, использования внутривозможных резервов

Осуществляет разработку мер по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов

Осуществляет экономическую постановку задач либо отдельных их этапов; организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Корпоративный менеджмент» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, направленность «Экономика фирмы и отраслевых рынков».

**Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетные единицы)**

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	<b>39</b>	<b>17</b>
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	36	14
— лекции	16	4
— практические	20	10
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	3	3
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ (проектов)	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>105</b>	<b>127</b>
в том числе:		
— курсовая работа (проект)	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	105	127
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе в форме практической подготовки	2	2

### 4 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 1 курсе, в 1 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 1 курсе, в 1 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

## Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Сущность корпоративного менеджмента. Национальные модели корпоративного управления</b> Особенности корпоративного управления. Корпоративная среда ее элементы. Типы корпоративных управлений. Эталонные модели корпоративного управления (инсайдерская и аутсайдерская) условия функционирования, характеристика основных конфликтов, механизм распределения инвестиционных ресурсов, требования к раскрытию информации, степень устойчивости к кризису; стилизованные факты.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	-	-	-	10
2	<b>Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления</b> Сущность методов корпоративного управления Классификация методов корпоративного управления. Управление проектом и управление продуктом. Новые методологии управления.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	-	-	-	10
3	<b>Корпоративные коммуникации.</b> Корпоративная культура. Документационное обеспечение управления корпорацией. Организация информационного обеспечения управления корпорацией.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	-	-	-	10
4	<b>Стратегическое управление корпорацией. Анализ возможностей корпорации</b> Сущность стратегического корпоративного управления. Стратегия развития корпорации. Стратегические зоны хозяйствования. Стратегия слияния и поглощения. Анализ продукции. Анализ внутренней структуры. Анализ внешнего окружения. Управление ресурсосбережением, закупками и процессами стратегического и тактического планирования. Построение корпоративной системы управления рисками.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	4	2	-	-	10

5	<p><b>Принятие управленческих решений в корпорации</b> Создание системы оперативного управления. Выбор оперативной системы управления. Разработка вариантов управленческих решений и обоснование выбора на основе критериев социально-экономической эффективности. Порядок принятия организационно-управленческого решения.</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	-	-	-	10	
6	<p><b>Рынок корпоративного контроля: слияния и поглощения компаний.</b> Слияния и поглощения компаний: понятие, формы, мотивы. Теоретическое обоснование сделок слияния и поглощения компаний. Международный опыт и российская практика. Процесс подготовки и реализации сделок на рынке корпоративного контроля. Методы осуществления и способы финансирования сделок по слиянию и поглощению компаний. Основные направления нормативно-правового регулирования процессов слияния и поглощения компаний. Корпоративные конфликты: природа, сущность, тактика поведения.</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	4	-	-	-	10	
7	<p><b>Механизмы обеспечения эффективности деятельности корпоративных структур.</b> Влияние интеграции и диверсификации на эффективность системы корпоративного управления. Развитие конкуренции и антимонопольное регулирование</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	-	-	-	10	
8	<p><b>Российские государственные корпорации Особенности правового статуса государственных корпораций.</b> Краткая характеристика деятельности государственных корпораций России. Влияние социально-политических предпочтений, финансовой системы и правовых ограничений на выбор модели корпоративного управления.</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	-	-	-	8	
<b>Итого</b>					16	-	20	2	-	-	78

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Сущность корпоративного менеджмента. Национальные модели корпоративного управления</b> Особенности корпоративного управления. Корпоративная среда ее элементы. Типы корпоративных управлений. Эталонные модели корпоративного управления (инсайдерская и аутсайдерская) условия функционирования, характеристика основных конфликтов, механизм распределения инвестиционных ресурсов, требования к раскрытию информации, степень устойчивости к кризису; стилизованные факты.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	-	-	-	-	-	-	16
2	<b>Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления</b> Сущность методов корпоративного управления. Классификация методов корпоративного управления. Управление проектом и управление продуктом. Новые методологии управления.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	-	-	-	-	-	-	16
3	<b>Корпоративные коммуникации.</b> Корпоративная культура. Документационное обеспечение управления корпорацией. Организация информационного обеспечения управления корпорацией.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	-	-	-	16
4	<b>Стратегическое управление корпорацией. Анализ возможностей корпорации</b> Сущность стратегического корпоративного управления. Стратегия развития корпорации. Стратегические зоны хозяйствования. Стратегия слияния и поглощения. Анализ продукции. Анализ внутренней структуры. Анализ внешнего окружения. Управление ресурсосбережением, закупками и процессами стратегического и тактического планирования. Построение корпоративной системы управления рисками.	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	2	-	2	2	-	-	14



5	<p><b>Принятие управленческих решений в корпорации</b> Создание системы оперативного управления. Выбор оперативной системы управления. Разработка вариантов управленческих решений и обоснование выбора на основе критериев социально-экономической эффективности. Порядок принятия организационно-управленческого решения.</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	-	-	-	-	-	-	14
6	<p><b>Рынок корпоративного контроля: слияния и поглощения компаний.</b> Слияния и поглощения компаний: понятие, формы, мотивы. Теоретическое обоснование сделок слияния и поглощения компаний. Международный опыт и российская практика. Процесс подготовки и реализации сделок на рынке корпоративного контроля. Методы осуществления и способы финансирования сделок по слиянию и поглощению компаний. Основные направления нормативно-правового регулирования процессов слияния и поглощения компаний. Корпоративные конфликты: природа, сущность, тактика поведения.</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	-	-	2	-	-	-	14
7	<p><b>Механизмы обеспечения эффективности деятельности корпоративных структур.</b> Влияние интеграции и диверсификации на эффективность системы корпоративного управления. Развитие конкуренции и антимонопольное регулирование</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	-	-	2	-	-	-	14
8	<p><b>Российские государственные корпорации Особенности правового статуса государственных корпораций.</b> Краткая характеристика деятельности государственных корпораций России. Влияние социально-политических предпочтений, финансовой системы и правовых ограничений на выбор модели корпоративного управления.</p>	УК-3 УК-5 ПК-4 ПК-6 ПК-8 ПК-9	1	-	-	2	-	-	-	14
<b>Итого</b>				4	-	10	2	-	-	118

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1 Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Корпоративный менеджмент : метод. указания / сост. А. В. Толмачёв, И.И. Саенко. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 51 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10541>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
1	<i>Корпоративный менеджмент</i>
2	Управление проектами
2	Поведенческая экономика
2	Ознакомительная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	
1	Профессиональный иностранный язык
1	<i>Корпоративный менеджмент</i>
2	Экономика фирмы (междисциплинарный анализ)
2	Поведенческая экономика
2	Ознакомительная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать маркетинговые программы с использованием инструментов комплекса маркетинга	
1	<i>Корпоративный менеджмент</i>
2	Экономика фирмы (междисциплинарный анализ)
3	Стратегический маркетинг
3	Международный маркетинг
3	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-6 Способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне организации	
1	Современные проблемы экономики агропромышленного комплекса
1	<i>Корпоративный менеджмент</i>

1	Корпоративные финансы
2	Экономика фирмы (междисциплинарный анализ)
2	Поведенческая экономика
3	Производственная стратегия организации
3	Теория отраслевых рынков
3	Современные товарные рынки
3	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-8 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации	
1	Современные проблемы экономики агропромышленного комплекса
1	<i>Корпоративный менеджмент</i>
3	Комплексный экономический анализ деятельности фирмы
3	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Управление инвестиционными проектами фирмы
4	Преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-9 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	
1	Современные проблемы экономики агропромышленного комплекса
1	<i>Корпоративный менеджмент</i>
1	Корпоративные финансы
3	Практика по профилю профессиональной деятельности
3	Комплексный экономический анализ деятельности фирмы
4	Управление инвестиционными проектами фирмы
4	Преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» (минимальный не достигнут)	«удовлетворительно» (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>					
<p>УК-3.1. Выработывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели.</p> <p>УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/ взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.</p> <p>УК-3.3. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.</p> <p>УК-3.4. Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.</p> <p>УК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>контрольная работа, реферат, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена</p>
<b>УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</b>					
<p>УК-5.2. Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>контрольная работа, реферат, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена</p>
<b>ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать маркетинговые программы с использованием инструментов комплекса маркетинга</b>					
<p>ПК 4.2 Демонстрирует знание инструментов бренд-менеджмента, состава процессов стратегического и оперативного планирования;</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>контрольная работа, реферат, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» (минимальный не достигнут)	«удовлетворительно» (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПК-4.12. Разрабатывает меры по внедрению инновационных товаров (услуг), реализации комплекса мероприятий по привлечению новых потребителей товаров (услуг), реализации и совершенствованию ассортиментной политики организации, разработке сбытовой политики организации, формированию имиджа и деловой репутации организации	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-6 Способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне организации					
ПК-6.6. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за индивидуальные результаты работы, а также всего коллектива;	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	контрольная работа, реферат, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена
ПК-6.8. Руководит разработкой проектов реконструкции организации, мероприятий по сокращению сроков освоения новой техники и технологии, рациональному использованию производственных мощностей, снижению энерго- и материалоемкости производства, повышению его эффективности, улучшению качества продукции, совершенствованию организации труда; анализа показателей экономической эффективности проектных решений, выявления резервов сокращения расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшения качества продукции, работ (услуг) и роста производительности труда	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» (минимальный не достигнут)	«удовлетворительно» (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПК-6.9. Способен организовать производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-8 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации					
ПК-8.1. Демонстрирует знание методов определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда; порядка разработки стратегических и тактических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными и недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	контрольная работа, реферат, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена
ПК-8.7. Принимает организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными и недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-8.8. Составляет экономические разделы планов организации с учетом стратегического управления, осуществляет контроль	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки,	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» (минимальный не достигнут)	«удовлетворительно» (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделений, использования внутрихозяйственных резервов	ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	допущено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами, Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-8.11. Осуществляет разработку мер по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устраниению потерь и непроизводительных расходов	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами, Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-9 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами					
ПК-9.3. Демонстрирует знание отечественного и зарубежного опыта рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики; порядка разработки нормативов материальных ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами, Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач	контрольная работа, реферат, тест, кейс-задание, вопросы и задания для проведения экзамена
ПК-9.5. Демонстрирует знание порядка разработки перспективных и годовых планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами,	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» (минимальный не достигнут)	«удовлетворительно» (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
	ваны базовые навыки	недочетами	решении стандартных задач	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-9.6. Составляет бизнес-проекты, перспективные и годовые планы и отчеты о деятельности организации, разрабатывает стратегии поведения экономических агентов на различных рынках.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-9.11. Руководит экономическими службами и подразделениями организации, разрабатывает варианты управленческих решений и обосновывает их выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности деятельности организации	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-9.12. Осуществляет экономическую постановку задач либо отдельных их этапов; организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным и недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	



### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

*Компетенция: способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3)*

#### ***Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)***

1. Раскройте важность наличия коллективных и единоличных органов управления.
2. Проанализируйте степень формализованности деятельности коллективных органов управления в РФ и сравните её с зарубежными странами.
3. Сравнительная характеристика российской модели управления корпорацией и основных моделей корпоративного управления.
4. Сущность корпоративного управления: в спорах рождается истина.
5. Соотношение предмета менеджмента и предмета корпоративного управления.
6. Вклад Рафаэля Ла Порты в формирование теории корпоративного управления.
7. Роль экономических факторов и конкуренции в исследованиях Рое М.
8. Особенности современных подходов к исследованию корпоративного управления.

#### ***Темы рефератов (приведены примеры)***

1. Методология управления командой стратегией.
2. Особенности формирования и управления команды.
3. Этапы разработки командной стратегии для достижения поставленной цели.
4. Инструментарий научного управления холдингом.
5. Правила проектирования графической модели организационной структуры управления.
6. Стратегические приоритеты в системе управления холдинга региональной экономики.

#### ***Кейс-задания (приведены примеры)***

##### ***Кейс-задание 1.***

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации. Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, составляет 0,3-0,5%, Доля трудоемкости от общего объема работ по подразделениям СУП: найма и увольнения – 10%, планирования – 40%, развития персонала – 30%,

мотивация персонала – 5%, юридических услуг – 10%, социальных льгот и выплат – 5%.

Задание:

Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в СУП. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Какие подразделения могут быть созданы в рамках производственных единиц, входящих в состав крупного предприятия.

### ***Кейс-задание 2.***

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Задание:

Проанализируйте сложившуюся ситуацию.

Разработайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

### ***Кейс-задание 3.***

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означа-

ет, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

#### **Задание:**

Разработайте для руководителя стратегические мероприятия как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

#### ***Тесты (приведены примеры)***

*1. К финансовым участникам корпоративных отношений относятся:*

- а) банки, кредиторы**
- б) поставщики, персонал
- в) региональные и местные органы власти
- г) сама организация

*2. Участниками корпоративных отношений на макро-уровне являются:*

- а) всемирный банк; фондовые биржи, Комитет по корпоративному управлению при Российском союзе промышленников и предпринимателей**
- б) совет директоров
- в) акционеры: мажоритарные и миноритарные
- г) владельцы облигаций

*3. Под организационной структурой управления корпорации понимается:*

- а) Устойчивая к кризисным ситуациям и прочим негативным проявлениям целостная совокупность внутренних и обособленных структурных подраз-**

делений, расположенных в иерархической последовательности, обусловленная миссией и стратегическими целями корпорации с наличием вертикальных и горизонтальных взаимосвязей

б) Целостное единство следующих элементов: механизмов корпоративного контроля, порядка принятия решений, степени воздействия рынка капитала на внутреннее управление компании, находящиеся в тесной взаимосвязи с действующей в экономике финансовой системой, хозяйственным законодательством, нормами экономического поведения населения, сформированными предшествующим экономическим развитием

в) . Целостное единство внешних и внутренних элементов, находящиеся в тесной взаимосвязи с действующей в экономике финансовой системой, хозяйственным законодательством, нормами экономического поведения населения, сформированными предшествующим экономическим развитием

г) Устойчивая к кризисным ситуациям и прочим негативным проявлениям целостная совокупность внутренних и обособленных структурных подразделений

*4. Концентрация собственности и влияние со стороны акционеров относится к объекту корпоративного управления как:*

- а) структура собственности, права акционеров**
- б) прозрачность раскрытия информации и аудит**
- в) структура и эффективность работы совета директоров**
- г) рынок корпоративных ценных бумаг

*5. К внутренним механизмам контроля относится:*

- а) совет директоров**
- б) рынок корпоративных ценных бумаг
- в) рынок корпоративного контроля
- г) фондовый рынок

*6. Процесс перемещения прав собственности и контроля над фирмами от одной группы акционеров и менеджмента к другой осуществляется:*

- а) на фондовом рынке**
- б) посредством вмешательства государственных органов
- в) на рынке корпоративного контроля
- г) на основе самостоятельно принятых решений

*7. К функциональным компетенциям общего собрания акционеров относятся:*

**а) реорганизация, ликвидация, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов**

**б) определение приоритетных направлений деятельности общества, утверждение перспективных планов и основных программ деятельности общества, в том числе бюджетов и инвестиционных программ**

**в) созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров**

г) утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности

*8. К функциональным компетенциям совета директоров относятся:*

**а) утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках**

б) принятие решения об участии в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций

в) разработка рекомендаций по размеру выплачиваемых по максимальному размеру дивидендов по акциям и порядку их выплаты

г) определение приоритетных направлений деятельности общества, утверждение перспективных планов и основных программ деятельности общества, в том числе бюджетов и инвестиционных программ

*9. К функциональным компетенциям общего собрания акционеров относятся:*

**а) рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты**

б) определение количественного состава совета директоров (наблюдательного совета) общества, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий

в) утверждение штата, издание приказов и дача указаний, обязательных для исполнения всеми работниками общества

г) определение приоритетных направлений деятельности общества, утверждение перспективных планов и основных программ деятельности общества, в том числе бюджетов и инвестиционных программ

*10. Сколькими процентами голосующих акций должен обладать акционер, чтобы быть вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров (наблюдательный совет) общества, коллегиальный исполнительный орган, ревизионную комиссию (ревизоры) и счетную комиссию общества?*

**а) 2%**

б) 1%

в) 10%

г) 5%

*11. Решения общего собрания акционеров, принятые в рамках его компетенции, являются для совета директоров:*

**а) обязательными**

- б) необязательными
- в) принимаются на усмотрение совета директоров
- г) на выбор

13. Члены совета директоров избираются годовым общим собранием акционеров на:

- а) год
- б) неограниченный период;
- в) 5 лет;
- г) 3 года

14. Лица, избранные в состав совета директоров (наблюдательного совета) общества, могут переизбираться:

- а) неограниченное число раз
- б) один раз
- в) повторно переизбираться не могут
- г) через 3 года

15. Председатель совета директоров избирается:

- а) членами совета директоров
- б) акционерами
- в) правлением
- г) соучредителями

*Компетенция: способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5)*

### **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Условия создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
2. Научное и обыденное понимание культуры.
3. Культура и поведение в процессе взаимодействия сотрудников холдинга.
4. Культурные нормы и культурные ценности.
5. Сущность культурных ценностей и их место в межкультурной коммуникации.
6. Культурные нормы и их роль в культуре.
7. Национальная культура и корпоративная культура.
8. Типы корпоративных культур (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер).
9. Особенности европейской интеграции: культурологический аспект.
10. Культура и интеграция на пространстве Содружества Независимых Государств.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Влияние экономической и социальной окружающей среды на межкультурное взаимодействие.
2. Роль межкультурной коммуникации политических, экономических и культурных контактов.
3. Межкультурное взаимодействие в современном обществе: особенности, тенденции.
4. Специфика межкультурного взаимодействия в современных условиях.
5. Факторы эффективности межкультурного общения.
6. Межкультурная коммуникация и межкультурное общение.
7. Конфликты в деловой межкультурной коммуникации и пути их разрешения.
8. Межкультурная коммуникация как частный способ общения, его специфика.
9. Взаимосвязь культурных ценностей и типов организационной культуры.
10. Процесс восприятия в межкультурной коммуникации и его основные детерминанты.
11. Роль гендерных стереотипов в формировании рекламного сообщения.
12. Место межкультурной коммуникации в повседневной жизни.
13. Межкультурная коммуникация.
14. Психологические и экономические закономерности межличностного взаимодействия в процессе общения.
15. Конфликт: «за» и «против». Методы разрешения конфликтных ситуаций.
16. Толерантность как способ разрешения государственных, общественных и личностных конфликтов.
17. Культура общения как условие комфортности участников совместной деятельности.
18. Феномен «массовой культуры».

### ***Кейс-задания (приведены примеры)***

#### ***Кейс-задание 1.***

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но как сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений?

Холдинг, крупный игрок сектора FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного потребления; продукты, которые стоят относительно дешево и быстро продаются), заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он

покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям.

Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого, менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга.

Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга. Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

#### **Задания:**

1. Разработайте программу по формированию единой корпоративной культуры холдинга.
2. Укажите какие стандарты корпоративного управления в региональных сетях необходимо сохранить и дайте объяснение.
3. Назовите показатели оценки эффективности разработанной программы.

#### ***Кейс-задание 2.***

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговли и ежегодное увеличение оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно.

Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта. Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно



больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты. Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника Отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

#### **Задание.**

Выполните задание по разрешению конфликтных ситуаций по представленным этапам.

Этап 1. Определение предмета конфликта.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов

#### ***Тесты (приведены примеры)***

1. *Укажите, что характеризует понятие «коммуникация»:*

**а) обмен информацией между общающимися индивидами**

б) организация взаимодействия между общающимися индивидами

в) процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению

г) механизм обмена информацией между общающимися индивидами

2. *Укажите виды связей межличностной коммуникации:*

**а) вертикальные**

б) диагональные

**в) горизонтальные**

г) обратные

д) прямые

3. *Укажите к какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: «Приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка»:*

**а) негативное отношение**

б) снисходительное отношение

в) менторские отношения

г) нарушение этики

4. *Укажите виды коммуникаций:*

**а) межуровневые**

- б) межличностные**
- в) диагональные
- г) многоуровневые

5. *Укажите, что является предупреждением конфликта:*

- а) действия управленца по недопущению и нейтрализации факторов возникновения конфликта**
- б) наказание противодействующих оппонентов за участие в конфликте
- в) мирное урегулирование возникших противоречий до начала открытого конфликта
- г) изучение сложившейся ситуации в коллективе

6. *Укажите методы управления конфликтами, позволяющие правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека:*

- а) межличностные**
- б) структурные
- в) внутриличностные
- г) групповые

7. *Укажите элементы коммуникационного процесса:*

- а) отправитель, адресат, сообщение, канал связи, обратная реакция**
- б) отправитель, адресат, сообщение, канал связи
- в) заказчик, потребитель, распространитель, исполнитель
- г) отправитель, исполнитель, сообщение, канал связи, потребитель

8. *Укажите предпосылки разрешения конфликта:*

- а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта**
- б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон
- в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности
- г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе

9. *Выберите элементы модели коммуникативного процесса по Г. Лассуэлу:*

- а) коммуникатор**
- б) сообщение, канал**
- в) аудитория**
- г) эмоции**

10. Определите какую модель коммуникативного PR-взаимодействия образуют приведенные характеристики:

**а) основной функцией коммуникативной модели в организации является пропаганда: самой организации, ее продукции или услуг**

б) целью является привлечение одностороннего внимания, коммуникации ориентированы в основном на те группы общественности, которые определяют существование и эффективность организации

в) информационная модель является сбалансированной, т. е. направлена на попытки организации изменить общественность. Организация рассматривается как источник, а общественность как потребитель информации

г) поскольку принцип «обратной связи» не учитывается, то исследования общественного мнения не имеют принципиального значения

11. Определите обратную связь с большим значением эффективности коммуникации:

**а) отрицательная**

б) положительная

в) корреляционная

г) неопределенная

12. Укажите соответствие между методами конфликтологии и соответствующими им элементами:

1. Методы изучения и оценки личности	1. Наблюдение, опрос, тестирование
2. Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	2. Наблюдение, опрос, социометрический метод
3. Методы диагностики и анализа конфликта	3. Наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности, метод экспертного интервью
4. Методы управления конфликтами	4. Структурные методы, метод картографии

13. Определите фазу конфликта, имеющую самую высокую возможность его разрешения:

**а) начальная фаза**

б) фаза подъема

в) пик конфликта

г) фаза спада

14. Процесс перехода от предконфликтной ситуации к конфликту и его разрешению отражает:

**а) динамика конфликта**

- б) объект конфликта
- в) темперамент участников конфликта
- г) процесс конфликта

*15. Определите последовательность действий при разрешении конфликтной ситуации:*

- 1 – выявление конфликта
- 2 – установление источника конфликта
- 3 – определение проблем в категориях цели
- 4 – определение возможных решений
- 5 – структурная и (или) межличностная управленческая реакция на ситуацию
- 6 – оценка функциональных и дисфункциональных последствий

*Компетенция: способен разрабатывать и реализовывать маркетинговые программы с использованием инструментов комплекса маркетинга (ПКС-4)*

***Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)***

- 1. Понятия и сущность инструментов бренд-менеджмента.
- 2. Методы изучения внутреннего и внешнего рынка, его потенциала и тенденций развития.
- 3. Состав процессов стратегического и оперативного планирования.
- 4. Политика конкурентных цен на товары (услуги).
- 5. План маркетинговых исследований и последовательность его этапов.
- 6. Брендинговая и ребрендинговая политика предприятия.
- 7. Аудитория маркетинговых исследований и продвижение товара.
- 8. Система планирования маркетинговых коммуникаций и этапы планирования коммуникационной деятельности.
- 9. Оценка коммуникативной и торговой эффективности маркетинговых коммуникаций.
- 10. Информационное обеспечение маркетинговых исследований.
- 11. Требования к формированию и использованию информации.
- 12. Классификационные группы маркетинговой информации по признакам.
- 13. Вторичная информация как источник оценки количественных показателей внешней среды маркетинга.
- 14. Первичная информация как источник оценки качественного состояния внешней среды.
- 15. Ценообразование, продвижение, место для услуг, отличающиеся от ценообразования, продвижения места для товаров.
- 16. Сущность маркетинговых исследований через взаимоотношения, сети и взаимодействие.

17. Тесное взаимодействие с покупателем во время как оказания, так и потребления услуги.
18. От расширенного маркетинг-микс и расширенному маркетингу отношений.
19. Национальная инфраструктура как сеть обслуживания.
20. Особенности организационных структур управления маркетинговыми исследованиями.
21. Маркетинговые связи и взаимосвязи компаний друг с другом.
22. Новые управленческие подходы институциональной экономики.
23. Особенности стратегии управления маркетингом в условиях рыночных отношений.
24. Тактика управления как поэтапное достижение поставленных стратегических целей.
25. Выбор тактических целей, планирование.
26. Взаимосвязь стратегической и тактической компоненты с элементами комплекса маркетинга.
27. Стратегическое и тактическое планирование маркетинга, их задачи и характеристика.
28. Процесс стратегического планирования как инструмент принятия управленческих решений.
29. Формирование имиджа и деловой репутации организации

***Темы рефератов (приведены примеры)***

1. Комплекс мероприятий по привлечению новых потребителей товаров (услуг).
2. Современные меры по внедрению инновационных товаров (услуг) на внешний и внутренний рынок.
3. Совершенствование ассортиментной политики организации
4. Исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности.
5. Международные маркетинговые исследования в сети Internet.
6. Информационная система, задачи и предмет маркетинговых исследований в международном маркетинге.
7. Современные информационные технологии и маркетинговые исследования.
8. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований.
9. Метод мифодизайна в маркетинговых исследованиях.
10. Метод фокус – групп.
11. Основные методы расчета выборки.
12. Особенности исследования в системе маркетинговых услуг.
13. Специфика проведения маркетинговых исследований на промышленном предприятии.
14. Основные направления исследования торговой марки и ее продвижения.

## ***Кейс-задания (приведены примеры)***

### ***Кейс-задание 1.***

Молодой московский дистрибьютор алкогольной продукции – компания АММТТ — продвигает на российском рынке напитки класса ultra premium. Компания называет себя «алкогольным оператором нового формата» – в ее портфеле экзотические брэнды, креативный потенциал которых она активно эксплуатирует. Недавно компания вывела на рынок ликер, содержащий вытяжку из листьев коки. На этой эпатазирующей детали и построена маркетинговая кампания, центром которой стал изобретенный в АММТТ оригинальный ритуал употребления напитка.

Продукт: Agwa - ликер нового поколения, содержащий экстракты гуараны, женьшеня, а также спирт из листьев боливийской коки. В России ранее представлен не был. Компания АММТТ – алкогольный оператор нового формата. Портфель брендов состоит из оригинальных алкогольных напитков нового поколения (Blavod Black Vodka, Agwa, сокодержущие ликеры Mickey Finn's, крем-ликеры на текиле T.J's Rosas & Limas, Luxardo liqueurs, текила Aha Toro).  
Дистрибуция: через оптовые компании в точки on-trade и off-trade

Рынок крепкого импортного алкоголя России можно охарактеризовать:

- высокая конкуренция
- высокая стоимость первоначальных вложений в раскрутку бренда
- жесткие ограничения Закона о рекламе - практика "входных билетов" в значимых on-trade и off-trade точках (плата за попадание в ассортимент заведения)
- скепсис специалистов рынка по отношению к новым брендам и компаниям

Для продвижения ликера Agwa придуман маркетинговый ход:

1. сделан акцент на содержание в ликере спирта из листьев боливийской коки.

2. запрещено продавать Agwa в off-trade.

3. напиток сделан кастовым (в том числе и за счет высокой цены), не используется прямая реклама вообще, только "сарафанное радио".

4. создан ритуал употребления напитка "Боливийская дорожка":

Если вы закажете в клубе этот ритуал, вам принесут:

- зеркало (формат А5, нанесение логотипа и слогана "Дорожка" в другую реальность..."

- три стопки Agwa

- маленький пакетик порошка почти белого цвета (сухой сок лайма, специально завозимый из Мексики, сертифицированный продукт)

- карточку, похожую на кредитку (с логотипом, спец. дизайн)

- короткую коктейльную трубочку

Вы должны:

- рассыпать порошок на зеркале

- карточкой (можно достать и свою Visa Gold или Diners Club) сделать на зеркале 3 дорожки
- через трубочку (можно использовать и свою купюру 100\$ или евро, свернув ее в трубочку) втянуть порошок под язык (в рот!)
- быстро запить стопкой Agwa
- повторить еще 2 раза
- не рекомендуем употреблять более 3х рюмок Agwa за вечер.

О "кокаиновых барах" на вечеринках Night People идет слух по всей России. По продажам Agwa вышла на запланированные объемы, даже превышает их. Таким образом, за счет нестандартного подхода к решению ситуации достигнута поставленная цель, проблемы решены. При этом затраты на продвижение минимальны - только на изготовление "комплекта" (зеркала, карточки, стопки, упаковка порошка), также используются футболки для барменов.

### **Вопросы:**

1. Оцените стратегию фирмы с точки зрения социально-ответственного маркетинга.
2. Какие факторы маркетинговой среды способствовали успешному выведению брэнда на рынок?
3. Проведите SWOT-анализ для компании в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации.

### ***Кейс-задание 2.***

ООО «Шихинали» функционирует на рынке Республики Дагестан с 21 декабря 1993 г. «Красота и здоровье в каждом доме» — это не просто рекламный девиз «Шихинали», но и принцип его деятельности. В прайс-листе фирмы более 5000 наименований лекарственных препаратов, сопутствующих товаров медицинского назначения и более 7000 видов парфюмерии, декоративной и лечебной косметики.

Основной миссией организации является своевременное и качественное обеспечение организаций здравоохранения и населения лекарственными препаратами и сопутствующими товарами медицинского назначения в необходимом количестве и ассортименте.

Главным приоритетом в деятельности организации является ориентированность на максимально взаимовыгодное и плодотворное сотрудничество, основанное на доверии и надежном партнере.

Компания предлагает клиентам лекарственные препараты лучших отечественных и зарубежных представителей. ООО «Шихинали» придерживается принципа поставок по прямым долгосрочным контрактам с фармацевтическими предприятиями отечественного производства и официальными представителями зарубежных производителей, что гарантирует низкие цены и высокое качество продукции.

Коллектив фирмы составляет 136 человек, многие из которых являются высококвалифицированными специалистами.

Четкая стратегия развития, надежные долгосрочные контракты с отечественными и зарубежными производителями фармацевтической продукции, высокий профессионализм сотрудников, ответственное отношение к взятым на себя обязательствам гарантируют устойчивое положение фирмы.

Система сбыта ООО «Шихинали» включает два направления: оптовые продажи с головного предприятия, ориентированные на региональных оптовиков, и крупные розничные сети, обслуживающие население Махачкалы и всего Дагестана.

Современный оптовый склад в Махачкале оборудован в соответствии с наиболее прогрессивными технологическими требованиями.

ООО «Шихинали» постоянно совершенствует систему обслуживания клиентов, разрабатывает новые формы продаж, повышает качество и скорость обработки заказов и их исполнение.

Ассортимент лекарственных препаратов формируется специалистами на основе тщательного сбора и анализа данных о потребностях населения и прогноза ситуации на рынке лекарственных препаратов. Особое внимание уделяется проверке соответствия предлагаемых лекарственных средств требованиям российского законодательства и государственных контрольных органов.

В каждом филиале организации всегда в наличии широкий ассортимент препаратов, пользующихся в регионе повышенным спросом, в среднем более 5 тыс. наименований. Доставка этих медикаментов осуществляется в течение суток с момента получения заказа. Даже в случае отсутствия заказанного товара в данный момент клиент получит товар в течение одной недели. Своевременное снабжение клиентов обеспечивает собственный автомобильный парк. Каждый препарат, приобретаемый ООО «Шихинали», проходит проверку в Центре сертификации и контроля качества лекарственных средств аптечного управления Министерства здравоохранения Республики Дагестан, что помогает предотвратить реализацию фальсифицированных препаратов.

Особое значение ООО «Шихинали» придает участию в поставках лекарственных препаратов для государственных нужд, считая это не только коммерческой, но и социальной задачей. У организации есть все для того, чтобы успешно справляться с этой функцией, — хорошая репутация, конкурентоспособные предложения и реальная возможность выполнить взятые на себя обязательства.

С самого начала работы на фармацевтическом рынке Республики фирма осуществляла безвозмездную помощь дефицитными импортными лекарствами. На сегодняшний день среди получателей гуманитарной помощи — больницы, детские дома, ветераны, инвалиды и престо частные лица.

### **Вопросы:**

1. Сформулируйте принципы деятельности ООО «Шихинали».
2. Охарактеризуйте сегмент дагестанского потребителя лекарственных препаратов компании «Шихинали» с точки зрения социально-ответственного маркетинга.



3. Определите группы потребителей, на которые целесообразнее ориентироваться компании.

4. Охарактеризуйте отличительные особенности комплекса маркетинга ООО «Шихинали» и его конкурентные преимущества в целях определения потенциальных и реальных угроз экономической безопасности организации.

5. Сформулируйте предложение для руководителя ООО «Шихинали» по организации системы сбыта и продвижения на рынки Ставропольского и Краснодарского краев.

### ***Тесты (приведены примеры)***

1. Школа неформального подхода к проведению маркетингового исследования подразумевает ...

а) **использование качественных оценок, отказ от использования математического аппарата**

б) использование количественных оценок, применение статистических и эконометрических методов

в) сочетание статистических, социометрических, квалиметрических процедур

г) использование анкет

2. Под таким принципом проведения маркетингового исследования, как достоверность подразумевается ...

а) **получение адекватных данных за счет обеспечения научных принципов их сбора и проведения**

б) соизмеримость полученных результатов с затратами на проведение исследования

в) изучение явлений и процессов в их взаимосвязи и развитии

г) изучение внешней и внутренней среды.

3. Аналитический процесс, включающий определение проблемы, сбор, обработку и анализ информации, а также выработку рекомендаций по решению проблемы, называется ...

а) **маркетинговые исследования**

б) формирование исследовательской панели

в) формирование гипотезы

г) выборочное исследование

4. Вид маркетинговых исследований, к которому относятся исследования деятельности посредников, называется ...

а) **изучение каналов распределения**

б) изучение рыночной конъюнктуры

в) изучение потребителей

г) тестирование новых товаров

5. Вид маркетинговых исследований, к которому относятся мотивационные исследования, называется ...

- а) **изучение потребителей**
- б) изучение рыночной конъюнктуры
- в) изучение каналов распределения
- г) тестирование новых товаров

6. Основная цель маркетинговых исследований

а) **создать информационно-аналитическую базу для принятия маркетинговых решений**

б) совершенствовать общее представление о маркетинге, как явлении и процессе

- в) получить информацию о конкурентах
- г) провести анализ внешней и внутренней среды

7. Под таким принципом проведения маркетингового исследования, как объективность подразумевается ...

а) **учет возможных погрешностей при измерении того или иного явления**

б) получение адекватных данных за счет обеспечения научных принципов их сбора и проведения

- в) изучение явлений и процессов в их взаимосвязи и развитии
- г) объяснение изучаемых явлений на основе научных положений

8. Вид маркетинговых исследований, к которому относятся исследования отношения к марке товара, называется ...

- а) **изучение потребителей**
- б) изучение рыночной конъюнктуры
- в) изучение каналов распределения
- г) тестирование новых товаров

9. Взаимосвязанный набор систем данных, инструментов и методик, поддерживаемый программным обеспечением, с помощью которого фирма собирает и интерпретирует информацию для принятия маркетинговых действий

- а) **система поддержки маркетинговых решений (СПР)**
- б) маркетинговая база данных (БДМ)
- в) система собственных маркетинговых исследований
- г) маркетинговая информационная система

10. Упорядоченный и постоянно обновляемый массив данных о потенциальных потребителях и клиентах фирмы – это ...

- а) **маркетинговая база данных (БДМ)**
- б) система поддержки маркетинговых решений (СПР)
- в) система собственных маркетинговых исследований

г) диалоговая система

11. Система, которая в ответ на вопрос типа: «что если?» дает немедленные ответы, используемые при принятии маркетинговых решений

- а) **система поддержки маркетинговых решений (СПР)**
- б) маркетинговая база данных (БДМ)
- в) система собственных маркетинговых исследований
- г) маркетинговая информационная система (МИС)

12. Маркетинговая информационная система (МИС) компании позволяет получать информацию, ...

- а) **на основе которой можно принимать управленческие решения**
- б) которая была проанализирована с помощью компьютерных программ
- в) только за деньги

13. Совокупность процедур, методов, персонала, оборудования, предназначенных для регулярного сбора, анализа, распределения достоверной информации для подготовки и принятия маркетинговых решений, называется ...

- а) **маркетинговая информационная система (МИС)**
- б) система внутренней отчетности
- в) система анализа маркетинговой информации
- г) система моделей

14. Блок МИС, в котором содержатся данные о заказах, продажах, ценах, товарных запасах предприятия, называется блоком ...

- а) **внутренней отчетности**
- б) анализа маркетинговой информации
- в) внешней информации
- г) данных, полученных в результате собственных маркетинговых исследований

15. Упорядоченная совокупность источников информации и процедур их получения, используемая для воссоздания текущей картины, происходящих в рыночной среде перемен – это система ...

- а) **сбора внешней информации (маркетинговой разведки)**
- б) внутренней отчетности
- в) анализа маркетинговой информации
- г) маркетинговых моделей

*Компетенция: способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне организации (ПК-6)*

**Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Экономические и административные методы руководства

2. Единоначалия и коллегиальность в обсуждении и решении вопросов
3. Материальные и моральные стимулы повышения эффективности производства
4. Применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за индивидуальные результаты работы, а также всего коллектива
5. Управленческие команды в решении стратегических проблем
6. Методы обработки экспертной информации
7. Выбор и разработка стратегии организации
8. Реализации стратегии организации
9. Стратегия управления конфликтами в организации
10. Стратегические изменения организационной структуры
11. Контроль и оценка реализации стратегии организации
12. Антикризисные стратегии организации
13. Стратегическая пирамида организации
14. Стратегия как план
15. Стратегия как позиция.
16. Стратегия как ловкий прием
17. Стратегия как перспектива
18. Стратегия как паттерн
19. Предназначение функциональной стратегии.
20. Определение функциональных стратегий фирмы
21. Маркетинговая стратегия фирмы

### ***Темы рефератов (приведены примеры)***

1. Алгоритм создания производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии
2. Понятие конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг)
3. Показатели экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов
4. Пошаговый механизм разработки проектов реконструкции организации
5. Мероприятия по сокращению сроков освоения новой техники и технологии
6. Рациональное использование производственных мощностей, снижение энерго- и материалоемкости производства
7. Повышение эффективности и улучшение качества продукции
8. Совершенствование организации труда
9. Анализа показателей экономической эффективности проектных решений
10. Современные проблемы стратегического развития организаций

11. Развитие научных взглядов на стратегическое управление организацией
12. Эволюция условий и задач предпринимательской деятельности
13. Этапы становления науки управления
14. Выбор системных решений в соответствии с изменчивостью внешней среды.
15. Стратегическое управление в системе управления современной организации
16. Взаимосвязь стратегического менеджмента и тактического управления
17. Практика применения российскими предприятиями принципов стратегического управления
18. Концептуальные особенности стратегического маркетинга как подхода к управлению организацией
19. Современный инструментарий, используемый при разработке маркетинговой стратегии организации
20. Маркетинговые стратегии, реализуемые российскими и зарубежными предприятиями
21. Современные особенности стратегических целей организации
22. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации
23. Современные инструменты ситуационного анализа
24. Современные методики анализа внутренней среды организации
25. Техническая и технологическая политика современной организации
26. Взаимосвязь технической политики со стратегическим управлением

### ***Кейс-задания (приведены примеры)***

#### ***Кейс-задание 1.***

«Американская корпорация 3М» Американская корпорация 3М известна во всем мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент. В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений: - производство новой продукции - финансовая цель. Не менее  $\frac{1}{4}$  реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников; - свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования

в новых областях созданных современных технологий; с другой - контроль за ходом выполнения каждой работы; - неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли; - предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам; - создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?

2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы? Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на российских предприятиях.

### ***Тесты (приведены примеры)***

1. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка целей и задач в подразделениях организации**
- б) разработка миссии организации
- в) определение сроков реализации продукции
- г) выявление потребностей персонала

2. Модель стратегического управления Гарвардской школы бизнеса основывается:

- а) на процедуре SWOT-анализа**
- б) на модели PIMS
- в) на матрице БКГ
- г) на матрице «Мак-Кинзи»

3. Укажите отличия модели стратегического управления И. Ансоффа от других моделей:

- а) формализованные цели**
- б) формализованный процесс в виде блок-схемы**
- в) сигналы из внешней среды
- г) важность притяжения стратегических решений

4. *Определите, какую корпоративную цель преследует фармацевтическая компания, производящая определенные лекарства, узкое применение которых означает, что доходы от продажи этих лекарств будут ниже издержек на их исследование и разработку:*

- а) рост доли рынка**
- б) рост прибыли
- в) ускоренный сбыт товарных единиц
- г) рост объема продаж
- д) повышение социальной ответственности

5. *Укажите хронологическую последовательность этапов процесса стратегического планирования в компании:*

- 1 – определение миссии и целей организации.
- 2 – рост доли рынка
- 3 – рост прибыли
- 4 – ускоренный сбыт товарных единиц
- 5 – рост объема продаж
- 6 – повышение социальной ответственности

6. *Укажите хронологическую последовательность этапов метода мозговой атаки:*

- 1 – постановка и выбор проблемы
- 2 – генерация идей
- 3 – конструктивная проработка идей
- 4 – подготовка и принятие решения

7. *Определите, как изменилась общая рентабельность предприятия, если стоимость капитала производственного назначения сократилась на 10%, балансовая прибыль увеличилась на 10%?*

Ответ:

- а) увеличилась на 22,2%**
- б) увеличилась на 20,7%
- в) увеличилась на 21,1%
- г) увеличилась на 23,2%

8. *Сумма общей прибыли предприятия за отчетный год составила 2450 тыс. руб. Определить изменение производственного капитала, если общая рентабельность увеличилась на 4,5%, а балансовая прибыль за предыдущий год составила 2400 тыс. руб.*

Ответ:

- а) сократился на 2,3%**
- б) сократился на 1,2%
- в) сократился на 2,8%
- г) сократился на 3,3%

9. Величина капитала предприятия на начало года – 3200, на конец года – 3600 тыс. руб. Выручка от реализации продукции за отчетный год – 3050 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции по форме № 2 «Отчет о прибылях и убытках» – 2050 тыс. руб., управленческие расходы – 130 тыс. руб. Прочие доходы составили 50 тыс. руб., прочие расходы – 36 тыс. руб. Определите рентабельность капитала по прибыли до налогообложения:

Ответ:

- а) 26%
- б) 24%
- в) 25%
- г) 23%

10. Определите прибыль от продажи продукции, если выручка от реализации продукции за отчетный год – 30500 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции по форме №2 «Отчет о прибыли и убытках» – 20500 тыс. руб., управленческие расходы – 3700 тыс. руб., коммерческие расходы – 1300 тыс. руб. Прочие доходы составили 500 тыс. руб., прочие расходы - 360 тыс. руб.

Ответ:

- а) 5000 руб.
- б) 5034 руб.
- в) 5560 руб.
- г) 5005 руб.

11. Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:

- а) рентабельность активов и продаж
- б) объем продаж
- в) прибыль на вложенный капитал
- г) уровень издержек производства
- д) объем отгруженных товаров

12. Функционально-стоимостной анализ, используемый в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий – это ...

- 1) анализ нескольких альтернативных вариантов стратегий на предмет их интегральной эффективности, то есть с учетом временного фактора
- 2) приведение разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия
- 3) экстраполяция кривой зависимости интересующей величины от времени из прошлого в будущее
- 4) дисконтирование прибыли как интегрального показателя производственно-хозяйственной деятельности



*13. Фактор, оказывающий решающее значение на формирование различных вариантов стратегий:*

- 1) потребители и их предпочтения**
- 2) поставщики
- 3) конкуренты
- 4) основные характеристики продукта, отрасли
- 5) технологии
- 6) реализуемые или желаемые конкурентные преимущества
- 7) стратегический потенциал организации

*14. К стратегическим решениям можно отнести следующие:*

- а) сокращение подразделения фирмы**
- б) закупка и модернизация оборудования для целого подразделения фирмы**
- в) закупка и модернизация оборудования для одного отдела фирмы
- г) увольнение нескольких работников

*15. Определите последовательность выделенных этапов в системе стратегического менеджмента:*

- 1 – формулирование стратегии
- 2 – определение общего направления развития организации
- 3 – анализ организационной среды
- 4 – реализация стратегии
- 5 – контроль за реализацией стратегии

*Компетенция: способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации (ПК-8)*

***Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)***

1. Охарактеризуйте методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда
2. Раскройте порядок разработки стратегических и тактических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации
3. Опишите организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации.
4. Опишите стратегические и оперативные планы развития организации.
5. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
6. Сущность методов соединения альтернатив.
7. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
8. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Орга-

низация ситуационных центров.

9. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

10. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?

11. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.

12. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.

13. Методы реализации управленческих решений.

### ***Темы рефератов (приведены примеры)***

1. Финансово-экономическая отчетность организации

2. Экономические разделы планов организации с учетом стратегического управления

3. Виды контроля хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделений

4. Анализ внутрихозяйственных резервов

5. Совершенствование мероприятий по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов

6. Преимущества и недостатки слияний и поглощений как стратегии развития компании.

7. Основные методы сбора и анализа информации для принятия решения слияния и поглощения фирм.

8. Модели и механизмы корпоративного управления.

9. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность компании.

### ***Кейс-задания (приведены примеры)***

#### ***Кейс-задание 1.***

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела

рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали – «зеленый свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

**Задания:**

1. Проанализируйте сложившуюся ситуацию и оцените реакцию начальника отдела рекламы на упреки руководства.
2. Определите кто несет ответственность за провал рекламной кампании.
3. Сделайте выводы в отношении начальника рекламного отдела.
4. Разработайте организационные решения в отношении возникших проблем.

**Тесты (приведены примеры)**

*1. Принципы оптимизации соотношения уровня риска и доходности рискованных инструментов финансового инвестирования лежат в основе:*

- а) современной портфельной теории**
- б) концепции приоритета экономических интересов собственников
- в) теория дивидендной политики
- г) концепции стоимости капитала

*2. Необходимость учета и оптимизации затрат предприятия по привлечению и обслуживанию капитала является основой:*

- а) концепции стоимости капитала**
- б) концепции структуры капитала
- в) теорией дивидендной политики
- г) современной портфельной теории

*3. Модели дисконтирования денежных потоков отражают:*

- а) концепцию стоимости денег во времени**
- б) концепцию структуры капитала
- в) теорию дивидендной политики
- г) современной портфельной теории

4. *Определение необходимого уровня доходности отдельных финансовых инструментов инвестирования с учетом уровня их риска отражают:*

- а) **модель оценки финансовых активов с учетом систематического риска**
- б) модель оценки акций и облигаций на основе их доходности
- в) гипотезу эффективности рынка
- г) концепцию агентских отношений

5. *Факт, что деятельность менеджеров лишь тогда будет направлена на реализацию главной цели управления финансами, если она будет дополнительно стимулироваться их участием в прибыли, отражает:*

- а) **концепцию агентских отношений**
- б) гипотезу эффективности рынка
- в) концепцию асимметрической информации
- г) концепция структуры капитала

6. *К непосредственно заинтересованным в деятельности компании пользователям относятся:*

- а) **собственники**
- б) аудиторские компании
- в) информационные и консалтинговые агентства
- г) поставщики и покупатели

7. *К опосредованно заинтересованным в деятельности компании пользователям относятся:*

- а) **государство в лице налоговых органов**
- б) существующие и потенциальные кредиторы
- в) специалисты организаций по оказанию юридических услуг
- г) аудиторские компании

8. *Инновационным модели VBM является оценка созданных прибылей, рассчитанных:*

- а) **традиционным бухгалтерским способом**
- б) традиционным бухгалтерским способом через призму рисков, а также сопоставление с требуемой за риск доходностью или затратами на капитал;
- в) традиционным бухгалтерским способом через призму отношений менеджмента и собственников
- г) традиционным бухгалтерским способом через призму отношений менеджмента и поставщиков

9. *Прибыль до выплаты процентов, уплаты налогов и амортизации:*

- а) **ЕВITDA**
- б) ЕВIT
- в) Чистая прибыль

*10. Обыкновенный собственный капитал это:*

**а) обыкновенные акции, нераспределенная прибыль и привилегированные акции**

б) обыкновенные акции и нераспределенная прибыль

в) обыкновенные акции и привилегированные акции

г) нераспределенная прибыль и привилегированные акции

*Компетенция: способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами (ПК-9)*

***Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)***

1. Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики

2. Порядок разработки нормативов материальных ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью

3. Алгоритм разработки перспективных и годовых планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации

4. Этапы составления бизнес-проектов.

5. Перспективные и годовые планы и отчеты о деятельности организации.

6. Стратегия поведения экономических агентов на различных рынках.

7. Экономические службы и подразделения организаций.

8. Варианты управленческих решений и обоснование их выбора на основе критериев финансово-экономической эффективности деятельности организации.

9. Анализ стратегических факторов среды предприятия.

10. Определение основных бизнес-процессов.

11. Построение и использование схем информационных потоков.

12. Методика функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов.

13. Системный подход к управлению инновационным потенциалом организации.

14. Оценка инновационного потенциала.

***Темы рефератов (приведены примеры)***

1. Перспективные и годовые планы и отчеты о деятельности организации

2. Особенности стратегии поведения экономических агентов на различных рынках.

3. Выбор управленческих решений и обоснование их выбора на основе критериев финансово-экономической эффективности деятельности организации

4. Этапы экономической постановки задач

5. Организация командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им.

6. Система КРІ и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.

7. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями.

8. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты.

9. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.

10. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.

11. Современная концепция стратегического анализа.

### ***Кейс-задания (приведены примеры)***

#### ***Кейс-задание 1.***

Предприятие выпускает технически сложную продукцию, производство которой требует значительного количества комплектующих деталей. Предприятие может покупать эти детали по цене 100000руб./шт. или производить их у себя. Себестоимость производства деталей на самом предприятии:

Прямые переменные издержки	85000руб./шт.
Постоянные накладные расходы	20000руб./шт
ИТОГО полная себестоимость	105000руб./шт

#### **Задания:**

1. Определите, что более выгодно для предприятия (порог рентабельности пройден).

2. Укажите этапы в процессе прогнозирования рисков ситуации.

3. Обозначьте способы управленческого воздействия на риск в системе корпоративного менеджмента.

#### ***Кейс-задание 2.***

Молодой динамичный российский холдинг полного производственного цикла планирует IPO, чтобы привлечь инвестиции для выхода на международные рынки. Консультанты банка, ответственного за последующее размещение, рекомендуют сделать компанию прозрачнее и эффективнее с помощью кадровой и операционной оптимизации. Топ-менеджеры холдинга планируют осуществить это следующими способами:

– Вывести из состава холдинга структурные подразделения, не участвующие непосредственно в ее бизнесе, превратив их в самостоятельные сервисные компании.

– Вывести часть услуг на аутсорсинг.

– Передать часть работ провайдеру-аутстафферу (лизинг персонала).

Поскольку размещение акций планируется через три года, у компании есть возможность реализовать любой сценарий.

Структура компании выглядит следующим образом:

– Производство (добыча) сырья.

– Переработка сырья и изготовление готовой продукции.

– Продажи, дистрибуция, маркетинг.

Последующий аудит бизнес-процессов выявил, что в каждом сегменте структуры, помимо основных производственных единиц, существует ряд сервисных служб:

В производстве сырья: транспортировка сырья; проектирование и модернизация производственных мощностей.

В переработке и изготовлении: проектирование и модернизация производственных мощностей; утилизация отходов; уборка производственных территорий.

В продажах, дистрибуции и маркетинге: транспортировка готовой продукции; складское хозяйство с численностью персонала 80 человек; зачатки розничной сети, которую компания решила развивать несколько лет назад, но передумала из-за резко увеличившихся цен на аренду и покупку коммерческой недвижимости; служба по связям с общественностью.

#### **Задания:**

1. Разработайте мероприятия по увеличению эффективности холдинга в целом.
2. Как увеличить финансовые показатели холдинга?
3. Какие инструменты можно использовать по оптимизации бизнес-процессов?
4. Как оценить эффективность разработанных мероприятий?

#### ***Тесты (приведены примеры)***

*1. Действия, выполняемые на стадии согласования решения - это:*

- а) ознакомление работников с принятым решением**
- б) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы**

- в) разработка механизма стимулирования выполнения решения
- г) выявление отклонений в процессе выполнения решения

*2. Действия, выполняемые на стадии выбора решения - это:*

- а) выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения**
- б) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения**
- в) структуризация проблемы
- г) сбор информации

*3. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:*

1. выбор альтернативы
2. согласование решения
3. управление реализацией решений
4. контроль реализации решений
5. оценка результатов решения

*4. Установите правильную последовательность стадий японской модели*

*принятия решений:*

1. идентификация проблемы
2. разработка документа «рингесё»
3. ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации
4. передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим
5. ознакомление с документом «рингесё» высшего руководства организации

*5. Преимущества японской модели принятия решений - это:*

- а) обоснованность решения**
- б) оперативность реализации**
- в) оперативность разработки
- г) персонализация ответственности

*6. Установите соответствие действий и стадий принятия решений/действия:*

сбор информации	аналитическая
выявление мнения работников о вариантах решения	согласование
распределение обязанностей между исполнителями	управление реализацией
определение промежуточных результатов решения	контроль

*7. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:*

1. анализ ситуации
2. идентификация проблемы
3. выбор критериев
4. выбор альтернативы
5. утверждение
6. организация выполнения

*8. Функциональная структура управления препятствует:*

- а) оперативному принятию решений**
- б) согласованному принятию решений**
- в) факторному анализу состояния организации
- г) рациональному использованию ресурсов

*9. Аппарат управления – это:*

- а) группа органов, обеспечивающих разработку, реализацию решений**
- б) субъект управления организацией**
- в) объект управления организации



- г) юридическое лицо
- д) физическое лицо

10. Главная функция аппарат управления - это:

- а) принятие решений
- б) учетная
- в) контрольная
- г) стимулирующая

### Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

*Компетенция: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);*

#### Вопросы к экзамену:

1. Принятие решений в системе корпоративного менеджмента
2. Место решения в процессе управления корпорацией.
3. Сущность и свойства управленческих решений.
4. Типология управленческих решений.
5. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
6. Модели принятия управленческих решений в системе корпоративного менеджмента.
7. Процесс разработки и принятия управленческих решений.
8. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений в системе корпоративного менеджмента.
9. Модель принятия решений Врумма-Йетона.
10. Эффективность принятия решений в системе корпоративного менеджмента.

*Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):*

#### Задача 1.

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на вероятности (p) возможных обстоятельств. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (дохода).

Стратегии	Состояние среды		
	P=0,5	P=0,2	P=0,3
P1	30	20	10
P2	40	10	50

#### Задача 2.

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хо-

зайственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

### **Задача 3.**

Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять оптимальное групповое решение, выбрав его из четырех возможных вариантов а1, а2, а3, а4. Каждое лицо группы по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена ниже в таблице рангов, чем ниже ранг, тем предпочтение больше. Ранжировка альтернатив

ЛПР	Ранги оцениваемых альтернатив			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-е	а3	а1	а4	а2
2-е	а4	а3	а1	а2
3-е	а1	а2	а3	а4

*Компетенция: способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5);*

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Понятие и виды конфликтов.
2. Причины и последствия конфликтов.
3. Стадии и механизм конфликтного процесса.
4. Модели поведения и типы конфликтных личностей.
5. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
6. Проектирования межличностных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.
7. Проектирования групповых коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.
8. Проектирования организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.
9. Особенности разрешения конфликтных ситуаций в межкультурной среде.
10. Управление конфликтами и их профилактика.
11. Формы проявления конфликтов в сфере управления.
12. Переговоры как способ разрешения конфликта.
13. Психотерапевтические методики разрешения конфликтов.
14. Специфика конфликтных ситуаций.
15. Стратегия поведения в конфликте.

***Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):***

***Задача 1.***

Рассчитайте индекс конфликтности группы, если сумма взаимных негативных выборов всех членов группы составила 56, сумма односторонних негативных выборов в группе – 18, количество членов группы – 6 человек.

***Задание 2.***

Рассчитайте коэффициент группового единства, если количество взаимных положительных выборов составила 34, а общее число взаимных выборов – 6.

*Компетенция: способен разрабатывать и реализовывать маркетинговые программы с использованием инструментов комплекса маркетинга (ПК-4);*

***Вопросы к экзамену:***

1. Практика проведения маркетинговых исследований российскими и зарубежными предприятиями.
2. Определение и предмет маркетинговых исследований. Место маркетинговых исследований в маркетинговой деятельности предприятия.
3. Методы и типы маркетинговых исследований.
4. Маркетинговая проблема, цели и задачи исследования.
5. Современное маркетинговое исследование и его основные направления.
6. Разведывательное исследование, особенности, сфера применения, достоинства и недостатки.
7. Управленческая и маркетинговая проблема в маркетинговых исследованиях.
8. План маркетинговых исследований и последовательность его этапов.
9. Взаимодействие со специализированными организациями в области маркетинговых исследований.

***Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):***

***Задача 1.***

***Задача 1.***

Полные затраты фирмы на единицу изделия составили в текущем году 3500 руб. При расчете цены фирма закладывает коэффициент прибыльности (долю прибыльности в цене) 25%. В условиях инфляции наблюдается рост затрат на 250 руб. Рассчитайте цену в текущем году. Проанализируйте этические проблемы, возникающие в связи с использованием этой стратегии.

***Задача 2.***

При принятии решений по ценообразованию компании должны принимать во внимание как внутренние фирменные факторы, так и факторы внешней

среды. ОАО «АвтоВАЗ» стремится позиционировать себя как производителя продукции для широких масс населения, для чего поддерживает низкий уровень издержек производства и низкий уровень цен на свои машины.

Какой метод ценообразования использует этот производитель? Целесообразен ли этот подход, если принять во внимание ключевые факторы, которые компания должна учитывать, назначая цену на свои товары? Обоснуйте Ваш ответ.

### **Задача 3.**

Ведущая марка освежителя воздуха стоит 100 рублей (флакон емкостью 150 мл). Конкурент вывел на рынок похожий освежитель по цене 99 рублей за флакон 300 мл, который и стал маркой № 1.

Каковы психологические аспекты данной стратегии ценообразования?

*Компетенция: способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне организации (ПК-6);*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Стратегическое управление: сущность, цели и задачи.
2. Миссия организации: сущность, задачи, цели и критерии оценки.
3. Формирование стратегических целей и критерии их оценки.
4. Разработке стратегии организации: основные подходы, цели и задачи
5. Повышение конкурентоспособности предприятия
6. Стратегическое планирование: сущность, задачи, формы
7. Стратегия и формирование организационной структуры
8. Риски в стратегическом управлении
9. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
10. Стратегический менеджмент как концепция и аспект управления.
11. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
12. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
13. Внешняя среда косвенного воздействия: понятие, элементы.
14. Анализ ближайших конкурентов.
15. Предписывающие школы стратегического менеджмента
16. Описывающие школы стратегического менеджмента
17. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
18. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики.
19. Составляющие стратегического управления.
20. Структура и особенности процесса стратегического управления.

21. Понятие и направления анализа внутренней среды организации.
22. Анализ инновационного потенциала организации.
23. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации.
24. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации
25. Внутренняя среда организации: элементы, структура, методы оценки
26. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
27. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации.

*Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):*

**Задача 1.**

На основании данных таблицы определите взвешенную оценку конкурентной силы предприятия, предварительно установив числовые оценки для выбранных факторов. Определите конкурентную позицию и предложите рекомендации для разработки конкурентной стратегии предприятия.

Таблица - Данные для оценки конкурентной силы

Характеристики	Вес	Значение характеристик			
		Конкуренты			Предприятие
		1	2	3	
Качество товара	0,1	хорошо	Удовлетворительно	отлично	Очень плохо
Репутация	0,1	хорошо	Скорее хорошо	отлично	Очень плохо
Производственные возможности	0,1	плохо	отлично	Не вполне удовлетворительно	удовлетворительно
Технологические новинки	0,05	отлично	Очень плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	0,05	отлично	Не вполне удовлетворительно	отлично	удовлетворительно
Маркетинг	0,05	отлично	Не вполне удовлетворительно	отлично	удовлетворительно
Финансовое положение	0,1	удовлетворительно	отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Издержки относительные	0,3	удовлетворительно	отлично	Скорее плохо	Очень плохо
Обслуживание клиентов	0,15	удовлетворительно	Скорее хорошо	отлично	Очень плохо
Итого	1				

**Задание 2.**

На основании данных таблицы постройте 3-4 карты стратегических групп конкурентов- металлоторговых компании. Сделайте выводы.

Таблица - Данные для построения карт стратегических групп конкурентов

Показатели	конкурент					фирма
	1	2	3	4	5	
Объём продаж, т/мес	33500	8700	6000	6300	4400	2300
Рыночная доля	17,0%	6,8%	7,8%	7,5%	5,2%	3,0%
Год создания	1990	1992	1991	1993	1996	2005
Емкость склада, т	3 склада, общий объём 120 000	3 склада, общая емкость складов 70 000	60000	80000	40000	60000
Услуги склада	Резка газом, резка абразивным кругом, размотка бухт и резка арматуры, высокоточная резка и рубка металла по современным мировым технологиям	Резка газом, рубка на станке, размотка прутков, упаковка листа в пачки металлической лентой, разбивка пачек	Резка, рубка в размер арматуры и листов, гибка арматуры и листов, размотка бухтовой арматуры и рулонов, сверление, цинкование, окраска до сложных заказов под индивидуальный проект заказчика	Резка, рубка в размер листов, разбивка пачек, комплектация сборных вагонов, упаковка, увязка	Газовая резка, упаковка, комплектация сборных вагонов, увязка	Упаковка, увязка, хранение металлопроката, сборность вагонов
Ценовая политика	ниже	средний	ниже	ниже	ниже	ниже
Скидки	нет	2%	нет	нет	нет	1%
Кол-во позиций в прайсе	954	680	1084	1087	979	219

*Компетенция: способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации (ПК-8);*

**Вопросы к экзамену:**

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».

2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
8. Разработка вариантов управленческих решений и обоснование выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

**Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):**

**Задача 1.**

Примите решение о целесообразности выпуска новой продукции А или В в условиях ограниченности трудовых ресурсов (времени труда основных производственных рабочих), исходя из информации в таблице.

Продукция А	Руб.	Руб.	Продукция В	Руб.	Руб.
Цена реализации единицы		110	Цена реализации единицы		118
Переменные затраты на единицу:	32		Переменные затраты на единицу:	16	
материалы	60		материалы	80	
Труд (6 часов)	4		Труд (8 часов)	6	
Переменные накладные расходы		96	Переменные накладные расходы		102
Маржинальная прибыль		14	Маржинальная прибыль		16

**Задача 2.**

Цех может выпускать два вида продукции: шкафы и тумбы для телевизора. На каждый шкаф расходуется 3,5 м стандартных ДСП, 1 м листового стекла и 1 человеко-день трудозатрат; на тумбу – 1 м ДСП, 2 м стекла и 1 человеко-день трудозатрат. Прибыль от продажи одного шкафа составляет 200 у.е., а одной тумбы – 100 у.е. Материальные и трудовые ресурсы ограничены: в цехе работают 150 рабочих; суточный расход ДСП и стекла не должен превышать 350 и 240 м соответственно. Какое количество шкафов и тумб должен выпускать цех, чтобы сделать прибыль максимальной?

**Задача 3.**

Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции (здесь и далее цифры и единицы изменения носят условный характер). Мощность фирмы – 2000 единиц продук-

ции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет 1000 единиц. Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 единиц продукции ежемесячно по цене 15 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе. Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице. Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки 18 ден. ед. за единицу продукции.

Статья расходов	Сумма издержек
Стоимость материалов	2
Заработная плата	7
Переменные накладные	2
Постоянные накладные	5
ИТОГО (себестоимость производства)	16
Переменные издержки	2
ВСЕГО (общие издержки)	18

Задание:

1. Правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?

2. Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но производственная мощность фирмы составила бы 1000 единиц продукции в месяц?

*Компетенция: способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами (ПК-9);*

**Вопросы к экзамену:**

1. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.
2. Показатели теоретических и прикладных исследований.
3. Показатели процесса опытной разработки продукта.
4. Показатели операционного процесса – время и издержки.
5. КРІ направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
6. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
7. Составляющая обучения и роста: цели и основные КРІ.
8. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

**Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):**  
**Задача 1.**

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «во просительных знаков», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.



### **Задание 2.**

В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

### **Задание 3.**

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление — «звезда» в прошлом — в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

## **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**хорошо**» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов пре-

подавателя.

Оценка «**удовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «**неудовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «**отлично**» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «**хорошо**» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «**удовлетворительно**» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «**неудовлетворительно**» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка «**отлично**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка «**хорошо**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «**отлично**» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «**хорошо**» – при наборе в 4 балла.

Оценка «**удовлетворительно**» – при наборе в 3 балла.

Оценка «**неудовлетворительно**» – при наборе в 2 балла.

### **Критерии оценки на экзамене**

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством препода-

давателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Корпоративный менеджмент : учебник / А. В. Толмачёв, И. И. Саенко. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – 198 с. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=8505>
2. Корпоративное управление: Учебник / Дементьева А.Г. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 496 с. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=342019>
3. Корпоративное управление : учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 272 с. [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Высшее образование: Магистратура). - Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=127243>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент : учебник / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 447 с. - (Корпоративная финансовая политика). - ISBN 978-5-238-02292-5. - Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=341967>
2. Корпоративное управление. Методологический инструментарий : учебник / А.Е. Тюлин. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 216 с. – (Высшее образование: магистратура). [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5c63bdeb243f47.30666290](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c63bdeb243f47.30666290). - Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=339411>
3. Никитаева, А. Ю. Корпоративные информационные системы: Учебное пособие / Никитаева А.Ю. - Таганрог: Южный федеральный университет, 2017. - 149 с.: ISBN 978-5-9275-2236-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=330616>
4. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление в банках : учеб. пособие / А.Ю. Рыманов. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 111 с. - (Высшее образование: Магистратура). - [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5b163164ea5348.19062001](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5b163164ea5348.19062001). -

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень электронно-библиотечных систем:**

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### **Рекомендуемые интернет сайты:**

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: [www.programs-gov.ru](http://www.programs-gov.ru).

Официальный сайт Росстата – [www.gks.ru](http://www.gks.ru).

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга – [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru).

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» – [www.irdclub.ru](http://www.irdclub.ru).

Инновационный центр «Сколково» – [www.sk.ru](http://www.sk.ru).

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Корпоративный менеджмент : метод. указания / сост. А. В. Толмачёв, И.И. Саенко. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 51 с.

<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10541>

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет";

- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;

- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### Перечень лицензионного программного обеспечения

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

## 12. Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус оборудован пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Корпоративный менеджмент	Помещение №306 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 40,8кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель). технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п\п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №223 ГУК, посадочных мест — 25; площадь — 52,2 кв. м; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 24 шт.); доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3 кв. м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. сплит-система — 1 шт.; холодильник — 1 шт.;</p> <p>технические средства обучения (мфу — 1 шт.; проектор — 1 шт.; компьютер персональный — 2 шт.); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 41,7 м<sup>2</sup>; Лаборатория менеджмента и маркетинга. технические средства обучения (компьютер персональный — 4 шт.); специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение № 211а НОТ, посадочных мест – 30; площадь – 47,1 кв. м; помещение для самостоятельной работы технические средства обучения (принтер – 2 шт.; экран – 1 шт.; проектор – 1 шт.; сетевое оборудование – 1 шт.; ибп – 1 шт.; компьютер персональный – 6 шт.); доступ к сети «Интернет»;</p>	

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе	

### 13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.; при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li> <li>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</li> </ul>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li> </ul>

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

### **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

#### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу ин-

формации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;

- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,

- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, поздно-оглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимнообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних

слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

**(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготов-

ленном тексте).

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.