

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Кузбасский государственный технический университет  
имени Т.Ф. Горбачева»**

**Институт непрерывного образования**



**УТВЕРЖДАЮ**  
Ио. Ректора КузГТУ

\_\_\_\_\_ М.М. Козырев

17.09.2024

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

**профессиональной переподготовки**

**«Менеджмент»**

**Государственного плана подготовки управленческих кадров  
для организаций народного хозяйства Российской Федерации**

**Тип программы:** проектно-ориентированная образовательная программа (тип А - advanced),  
непрерывная

**Год набора:** 2024/2025

**Кемерово 2024**

## **Миссия (цель программы):**

Формирование кадрового потенциала высококвалифицированных управленческих кадров, участвующих в реализации национальных проектов и региональных проектов, решении следующих задач, определенных Указом Президента №309 от 7 мая 2024 года «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». В число целевых показателей и задач, выполнение которых характеризует достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика», включены следующие:

- вовлечение к 2030 году не менее чем 40 процентов средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики и 100 процентов государственных и муниципальных организаций социальной сферы в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда;
- создание к 2030 году эффективной системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров для приоритетных отраслей экономики исходя из прогноза потребности в них;
- создание к 2030 году институциональных условий для постоянного профессионального развития работающих граждан, в том числе для получения новых профессий и повышения квалификации.

Ключевые результаты, ожидаемые в результате реализации образовательной программы для эффективного выполнения Государственного плана, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 13.02.2019 № 142:

- повышение качества управления организациями народного хозяйства РФ;
- повышение конкурентоспособности организаций народного хозяйства РФ;
- внедрение современных методов управления организациями народного хозяйства РФ;
- укрепление существующих и установление новых взаимовыгодных экономических связей между российскими и иностранными организациями.

**Миссия образовательной проектно-ориентированной программы тип Advanced «Менеджмент»: формирование региональной управленческой элиты индустриального региона на основе современной модели компетенций для эффективного развития предприятия в условиях цифровой трансформации и долговременных трендов в изменении ценностных установок.**

Ключевая цель программы: создание эффективного механизма для воспроизводства региональной управленческой элиты Кузбасса и формирование кадрового резерва для компаний и региональных органов исполнительной власти на основе собственного формата обучения.

### **1. Цель образовательной программы:**

Обеспечение организаций народного хозяйства РФ и Кемеровской области-Кузбасса высококвалифицированными управленческими кадрами, способными эффективно функционировать в рыночных условиях, знакомыми с управленческой культурой и опытом ведущих зарубежных стран с целью успешной реализации задач, определенных Указом Президента №309 от 7 мая 2024 года «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

### **Целевая аудитория программы:**

Слушатели представляют организации и компании Кузбасса. Их образовательные потребности определены сферой деятельности компаний малого, среднего бизнеса, вертикально-интегрированных компаний, которые направили их на обучение:

- наличие высшего образования, подтвержденного документом об образовании и о квалификации;
- возраст до 50 лет;
- общий стаж работы не менее 5 лет;
- опыт работы на управленческих должностях не менее 2 лет;
- участие в реализации проекта развития организации и (или) наличие концепции развития собственного предпринимательского дела в форме бизнес-плана.

В рамках 26-летней реализации программы были выделены три основные группы потребностей в зависимости от сферы деятельности:

- потребности в современных управленческих решениях в области стратегического менеджмента предприятий,
- стратегические решения по повышению эффективности предприятий общественного сектора экономики,
- операционная эффективность компаний,
- решения по оптимизации деятельности компаний, имеющих дилерские соглашения
- оптимизация решений для вертикально-интегрированных групп
- потребности в современных управленческих решениях в области проектирования новых бизнесов для развития компании.

Образовательные потребности слушателей диагностируются на основе входящего тестирования и welcome-тренинга и могут быть формализованы следующим образом:

- Формирование компетенций в области разработки и стратегического управления проектами.
- Формирование компетенций в области управления персоналом в условиях сжатия рынка
- Развитие компетенций в области управления предприятием на основе систем менеджмента качества, ССП и внедрения КРІ.
- Повышение уровня компетенций в принятии оперативных решений в области внедрения информационных технологий, оценки емкости рынка, развития региона.

№ п/п	Образовательная потребность	Сведения по группе специалистов
1	Главные цели участия специалистов в образовательной программе	Развитие профессиональных компетенций в области стратегического управления и проектирования новых бизнесов (промышленность, локализованная в регионе, сфера услуг) и направлений развития некоммерческих учреждений
2	Знания в каких областях хотели бы приобрести специалисты в ходе участия в образовательной программе	Soft Skills Психологический климат в коллективе Тимбилдинг Ассесмент персонала Разработка стратегии развития компании в условиях стагнации Маркетинг нового проекта Оценка потенциала и емкости рынка Управление организацией на основе бизнес-процессов и систем менеджмента качества Бюджетирование: БДР и БДДС Цифровизация бизнес-процессов
3	Практические навыки, которые	Составление оперативных и стратегических планов

	специалисты хотели бы получить в ходе участия в образовательной программе	<p>развития предприятия и некоммерческой организации</p> <p>Управление конфликтами на уровне линейных исполнителей и руководства</p> <p>Формирование личных планов эффективности</p> <p>Разработка БДР и БДДС</p> <p>Оценка социальной и экономической эффективности деятельности и проектов на основе КРІ</p> <p>Оценка емкости рынка</p> <p>Стратегия ребрендинга</p> <p>Цифровизация бизнеса</p>
4	Чем программа, по мнению специалистов, может им помочь в решении поставленных перед ними руководством предприятия задач	<p>Повышение компетентностного уровня для решения задач предприятий в условиях конкурентного рынка и в условиях сжатия рынка, Коммерциализация деятельности некоммерческих организаций</p> <p>Развитие навыков совместной деятельности в рамках проектных команд</p> <p>Реализация проектов цифровой трансформации</p>

**Перечень нормативных документов, используемых для разработки образовательной программы:**

- Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2018/19 - 2024/25 учебных годах, утвержденного Постановлением Правительства России от 23 декабря 2019 г. N 1768;
- Федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки «Менеджмент» (уровень магистратуры), утвержденный приказом Минобрнауки России от 30.03.2015 № 322.
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 15 июня 2020 г. N333н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководство (управление) организацией»;
- Приказ Минтруда России от 31.03.2021 № 192н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации»;
- Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»;
- Методических рекомендаций по организации обучения специалистов в российских образовательных организациях и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации (протокол заседания Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ от 05.12. 2019 г. № 2).

## 2. Планируемые результаты обучения образовательной программы

### 2.1. Характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации (с учетом специализации).

- Управление функциональными областями бизнеса.
- Управление промышленными предприятиями и технологическими компаниями.
- Управление проектами в текущем бизнесе слушателя.
- Разработка проектов страт-ап.

### 2.2. Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и (или) перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы.

Согласно Методическим рекомендациям по организации обучения специалистов в российских образовательных организациях и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в результате освоения образовательной программы «Менеджмент» у выпускника программы должны быть сформированы 3 типа компетенций:

1. *Профессиональные компетенции (hard skills)*;
2. *Цифровые компетенции (digital skills) (ЦК)*;
3. *Социальные компетенции (soft skills) (СК)*.

<i>Код компетенций</i>	<i>Описание компетенций</i>
<b>ПК<sup>1</sup></b>	<b>Профессиональные компетенции</b>
ПК1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК4	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
<b>ЦК</b>	<b>Цифровые компетенции</b>
ЦК1	Анализ данных
ЦК2	Big Data и управление данными
ЦК3	Компетенции в создании цифрового контента
ЦК 4	Компетенции цифровой безопасности
<b>СК</b>	<b>Социальные компетенции</b>
СК1	СК-1: Проницательность

<sup>1</sup> Коды и описание ПК (**профессиональных компетенций**) соответствуют ФГОС ВО (уровень высшего образования – Магистратура, направление подготовки 38.04.02 Менеджмент), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 30 марта 2015 г. № 322;

СК2	Критическое мышление
СК3	Креативность
СК4	Комплексное решение проблем
СК-5	Управление собой и взаимодействие с людьми

#### 6. Ожидаемые образовательные результаты и способы их измерения:

№	Образовательный результат: новые компетенции	Способ измерения
1	<b>Hard skills: экономика, стратегический менеджмент и функциональный менеджмент</b>	
1.1	<i>Оценка макро-условий для функционирования бизнеса с четкой дифференциацией по степени риска, по источникам информации в разрезе глобальных и российских трендов</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– промежуточные аттестации он-лайн в соответствии с графиком обучения</li> <li>– кейсы по стратегическому и операционному менеджменту</li> <li>– решение задач</li> <li>– промежуточная аттестация: подготовка 1 раздела ключевого проекта</li> <li>– бизнес-игра «Капитальный ремонт бизнеса»</li> <li>– деловая игра «Стратегия развития компании»</li> <li>– Имитационная компьютерная игра «Бизнес-курс-Максимум</li> <li>– итоговая аттестация: раздел «Разработка проекта»</li> </ul>
1.2	<i>Оценка микроэкономических условий ведения бизнеса: оценка затрат, экономическое поведение потребителей</i>	
1.3	<i>Самостоятельная разработка стратегии бизнеса в текущих условиях цифровой трансформации</i>	
1.4	<i>Компетенции в разработке и трансформации бизнес-модели компании/ организации на основе конкурентных преимуществ и ценности для клиента</i>	
1.5	<i>Навыки эффективного делегирования полномочий в рамках проектного и операционного управления компании</i>	
1.6	<i>Знание современных парадигм и технологий бизнеса: agile, бережливое производство, стратегия голубого океана, бирюзовые организации, бенчмаркинг, учет кросс-функциональных условий ведения бизнеса</i>	
1.7	<i>Компетенции в области операционного менеджмента по функциональным областям деятельности: HR, маркетинг, организация бизнес-процессов, бюджетирование (БДР, БДДС) и инвестиционное проектирование.</i>	
1.8	<i>Компетенции в области принятия управленческих решений, направленных на решение операционных задач и задач в области управления проектами</i>	
2	<b>Digital skills: цифровая среда и трансформация бизнеса</b>	
2.1.	<i>Компетенции в оценке трендов ведения бизнеса в цифровой среде и использования основных технологических решений четвертой промышленной революции (распределенный реестр, искусственный интеллект, цифровые двойники и т.д.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отраслевые кейсы, в том числе англоязычные бенчмарки</li> <li>– Он-лайн тестирование на kemsu.digital</li> <li>– итоговая аттестация: раздел «Разработка проекта»</li> </ul>
2.2.	<i>Построение новой бизнес-модели, в том числе на платформенных решениях с учетом отраслевой специфики и мер государственной поддержки</i>	
2.3.	<i>Знать особенности использования Big Data</i>	

2.4.	<i>Знать и применять меры по цифровой безопасности предприятия</i>	
3	<b>Soft Skills</b>	
3.1	<i>Знать структуру, содержание и модели эмоционального интеллекта, определять набор основных когнитивно-аффективных качеств лидера</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Самопрезентация</li> <li>– Защита проекта (в рамках защиты ВКР)</li> <li>– Заключение по проектам, презентаций в процессе выполнения кейсов, деловых ситуаций</li> </ul> <p>Цикл тренингов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Игра «Ошибки коммуникации»</li> <li>– Аналитическая игра «РЕЗЮМЕКВЕСТ»</li> <li>– Техника «NASA» (Новый код НЛП)</li> <li>– Техника «Мячи Кройдона» (Новый код НЛП)</li> <li>– Проектная игра «Снятие модели» (Т.О.Т.Е.-МОДЕЛЬ)</li> <li>– Тренинг экспрессивного лидера.</li> <li>– Тренинг работы с провокатором</li> <li>– Тимбилдинг.</li> <li>– Тренинг «Крокодил».</li> <li>– Тренинг «Веревочный курс».</li> </ul>
3.2.	<i>Уметь распознавать эмоции и адаптивно управлять ими на любом уровне социального взаимодействия</i>	
3.3.	<i>Владеть техниками саморегуляции и самоуправления, применять инновационные методы управления командами и подразделениями на основе модели эмоционального интеллекта</i>	
3.4.	<i>Судить о достоверности и надежности источников данных, информации и цифрового контента, давать рекомендации по ее использованию; а также критиковать оппонента или защищать свою точку зрения с использованием достоверных данных и проверенной информации</i>	

**Срок освоения образовательной программы (трудоемкость образовательной программы):** 1008 часов

**Форма обучения:** очно-заочная

**Модель образовательной программы (форма организации образовательного процесса):** непрерывная

**Дистанционные образовательные технологии:**

Наименование	Общая трудоемкость		Из них контактной работы	
	ак. часы	в % к общей трудоемкости	ак. часы	в % к аудит. занятиям
Применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, в т.ч.:	186	18%	32	6%
– синхронное взаимодействие обучающихся и педагогических работников	32	3%	32	6%
– асинхронное взаимодействие обучающихся и педагогических работников	154	15%	-	-

**Активные методы обучения:**

№ п.п.	Наименование активных методов обучения	Коды развиваемых компетенций
1.	Тимбилдинг: тренинг знакомства и построения команды	СК-1
2.	Мировое кафе «Что такое менеджмент?»	ПК-1, ПК-2, ПК-4, ПК-3, ПК-5
3.	Деловая игра «Кораблекрушение»	ПК-1, ПК-5
4.	Мозговой штурм «Какие бизнес-стратегии известны?»	ПК-1, ПК-5
5.	Мировое кафе «Бизнес-стратегии»	ПК-2
6.	Ментальные карты «Бизнес-стратегии»	ПК-2, СК-1, СК-2
7.	Ментальные карты «SWOT-анализ»	ПК-2
8.	Направляемая дискуссия «Анализ внешней среды Кузбасса для сырьевых предприятий (по методу PEST-анализа)»	ПК-2
9.	Деловая игра «Стратегический анализ компании»	ПК-2
10.	Деловая игра «Дерево проблем Исикавы»	ПК-2
11.	Кейс «Дерево целей»	ПК-2
12.	Деловая игра «Конкурентный анализ компании»	ПК-1, ПК-2, ПК-4, ПК-3, ПК-5
13.	Деловая игра по управлению проектами «Прожектор»	ПК-1, ПК-2,

		ПК-3, ПК-5
14.	Направляемая дискуссия «Что такое проект?»	ПК-1, ПК-2, ПК-4, ПК-3, ПК-5
15.	Мозговой штурм «Деловая разведка и контрразведка»	ПК-3
16.	Тренинг «Риски в бизнесе»	ПК-5
17.	Бизнес тренинг – «Принятие решения»	СК-1, СК-2
18.	Деловая игра «Переговоры»	СК-1, СК-2
19.	Кейс «Чистка по методу Марии Кондо»	СК-1, СК-2
20.	Аналитическая игра «РЕЗЮМЕКВЕСТ»	СК-1, СК-2
21.	Тренинг экспрессивного лидера	СК-1, СК-2
22.	Мастермайнд для управленцев	СК-1, СК-2
23.	Деловая игра «Капитальный ремонт бизнеса на примере ПАО «Магнит»	ПК-1, ПК-3, ПК-5
24.	Компьютерная деловая игра «Максимум»	ПК-1, ПК-2, ПК-4, ПК-3, ПК-5, ЦК-1
25.	Кейс «Построение бизнес-модели компании в условиях цифровой трансформации»	ЦК-1, ЦК-2, ЦК-3, ЦК-4
26.	Деловая игра «Ценности и установки»	СК-1, СК-2
27.	Деловая игра «Поведенческий тип личности» (по методике DISC)	СК-1, СК-2
28.	Кейс «Неожиданно карьерный рост прекратился»	СК-1, СК-2
29.	Кейс «Декомпозиция целей»	ПК-2, ПК-5
30.	Деловая игра «1С:ERP»	СК-1, СК-2
31.	Деловая игра «Национальные модели менеджмента»	ПК-1
32.	Кейс «Банкротство хозяйствующих субъектов»	ПК-3
33.	Деловая игра «Стратегия жизни»	СК-1, СК-2
34.	Деловая игра «Бенчмаркинг»	ПК-1, ПК-2, ПК-4, ПК-3, ПК-5, ЦК-1
35.	Деловая игра «Сопротивление»	СК-1, СК-2
36.	Кейс «Рост во время стагнации»	ЦК-2

Программой предусмотрены 2-е промежуточные аттестации по разделам курсов, а также промежуточные аттестации по каждому курсу.

По разделам дисциплин промежуточная аттестация осуществляется методом онлайн-тестирования. Комплексный тест включает вопросы по курсам соответствующего раздела.

Первая промежуточная аттестация по Программе проводится по окончании 1-го этапа обучения и предусматривает:

1. Тестирование по общей экономической подготовке - по экономике для менеджеров (проверяется знание основных закономерностей функционирования рыночной экономики, умение проводить экономический анализ, навыки экономического обоснования управленческих решений), которое проводится в автоматизированном режиме (см. Приложение 5) для всех образовательных организаций, участвующих в реализации Государственного плана. Содержание теста определяется Экспертным

советом Комиссии.

2. Оценку практических навыков. Формы, методы и содержание проведения этой части проведения аттестации образовательная организация выбирает самостоятельно из перечня, рекомендованного Экспертным советом при Комиссии.

*Вторая промежуточная аттестация* проводится по окончании 2-го этапа обучения и предусматривает:

1. Тестирование по дисциплинам профессионального ядра – общему и стратегическому менеджменту, функциональному менеджменту (финансы и учет, маркетинг, управление операциями, управление человеческими ресурсами) - которое проводится по единым тестам в автоматизированном режиме для всех образовательных организаций, участвующих в реализации Государственного плана. Содержание тестов определяется Экспертным советом при Комиссии.

2. Оценку практических навыков в сфере специализации. Формы, методы и содержание проведения этой части аттестации образовательная организация выбирает самостоятельно из перечня, рекомендованного Экспертным советом при Комиссии.

Промежуточная аттестация по каждому курсу осуществляется в форме сдачи экзаменов, дифференцированных зачетов и зачетов. Количество зачетов составляет не более 10% от общего числа дисциплин Программы.

Экзамены, дифференцированные зачеты и зачеты служат формой проверки сформированности компетенций, полученных теоретических знаний, развития творческого мышления, навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и их практического применения.

### 3. Содержание программы.

#### УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплины	Аудиторных часов			Форма контроля
		всего	лекции, консультации	практические занятия с разделением на группы	
<b>1.</b>	<b>Профессиональное ядро (Major)</b>	<b>120</b>	<b>52</b>	<b>68</b>	
1.1	Основы менеджмента	10	4	6	Экзамен
1.2	Экономика для менеджеров	22	8	14	Автомат. тест.
1.3	Основы правового регулирования экономической деятельности	18	8	10	Зачет
1.4	Конкурентная стратегия предприятия и анализ товарных рынков	18	8	10	Диф. зачет
1.5	Управление инвестициями	18	8	10	Диф. зачет
1.6	Финансовый менеджмент	18	8	10	Автомат. тест
1.7	Корпоративная безопасность	16	8	8	Зачет

№ п/п	Наименование дисциплины	Аудиторных часов			Форма контроля
		всего	лекции, консульта ции	практические занятия с разделением на группы	
2.	Функциональная подготовка	<b>190</b>	<b>68</b>	<b>122</b>	
2.1	Управление качеством, СМК	12	4	8	Зачет
2.2	Бизнес-моделирование	13	4	9	Экзамен
2.3	Управление проектами	12	4	8	Экзамен
2.4	Инновационный менеджмент	12	4	8	Зачет
2.5	Стратегический менеджмент	12	4	8	Экзамен
2.6	Управление изменениями	12	4	8	Диф. зачет
2.7	Организационное поведение	12	4	8	Диф. зачет
2.8	Управление конфликтами	12	4	8	Зачет
2.9	Технологии антикризисного управления организациями	12	4	8	Анализ кейса
2.10	Принятие управленческих решений	12	4	8	Анализ кейса
2.11	Технологии эффективного менеджмента	12	4	8	Анализ кейса
2.12	Дисциплины по выбору	57	24	33	
2.12.1	Цифровые компетенции как основа лидерства в современном мире	19	8	11	Диф.зачет
2.12.2	PR –технологии в профессиональной деятельности	19	8	11	Диф.зачет
2.12.3	Потенциал повышения производительности труда в отрасли	19	8	11	Диф.зачет
<b>3.</b>	<b>Сквозные технологии</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	
3.1	Цифровые навыки и компетенции				
3.1.1	Цифровая трансформация бизнеса	20	8	12	Экзамен

№ п/п	Наименование дисциплины	Аудиторных часов			Форма контроля
		всего	лекции, консультации	практические занятия с разделением на группы	
3.1.2	Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация	20	8	12	Диф. зачет
3.1.3	Бизнес-курс «Максимум»	16	4	12	Диф. зачет
3.2	Развитие социальных (гибких) навыков менеджера				
3.2.1	Авторский тренинг «Развитие коммуникативных способностей специалистов в цифровом мире»	12	0	12	Зачет
3.2.2	Тренинг личностного роста руководителя	12	0	12	Зачет
<b>4.</b>	<b>Российская стажировка</b> На базе индустриальных партнеров НОЦ-Кузбасс (Кокс, СДС-Уголь, СГК, Стройсервис)	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	Зачет
<b>5.</b>	<b>Подготовка к зарубежной стажировке</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	
5,1	Сравнительный менеджмент	20	4	16	Зачет
<b>6.</b>	<b>Работа над итоговым проектом (программой)</b>	<b>120</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	Защита аттестационной работы
6.1	Экономика для менеджеров	10	2	8	
6.2	Управление проектами	12	2	10	
6.3	Управление изменениями, возникающими в ходе выполнения проекта	10	2	8	
6.4	Технологии эффективного менеджмента	12	2	10	

№ п/п	Наименование дисциплины	Аудиторных часов			Форма контроля
		всего	лекции, консультации	практические занятия с разделением на группы	
6.5	Стратегический менеджмент	4	2	2	
6.6	Инновационный менеджмент	6	2	4	
6.7	Бизнес-моделирование	12	2	10	
6.8	Стратегия цифрового развития Кузбасса	8	4	4	
6.9	Требования и правила оформления аттестационной работы (ГОСТ 7.32 – 2001)	6	2	4	
6.10	Индивидуальные консультации по проектам	40	40	0	
	<b>Итого:</b>	<b>550</b>	<b>204</b>	<b>346</b>	

#### 4. Организационно-педагогические условия реализации образовательной программы

##### 4.1. Научно-педагогические работники

№ п.п.	Наименование дисциплины (модуля)	Ф.И.О.	Должность и место работы	Ученая степень/звание
1.	Федеральные национальные проекты, реализуемые в бизнес-структурах, промышленных предприятиях и организациях Кузбасса	Пытченко Константин Владимирович	Министерство экономического развития Кузбасса, министр	
2.	Авторский тренинг «Научно-технологическая политика Кузбасса»	Ганиева Ирина Александровна	Директор АНО «НОЦ Кузбасс-Донбасс», выпускник Президентской программы, финалист Лидеры России	Доктор экономических наук, доцент
3.	Экономика	Жернов Евгений Евгеньевич	Заведующий кафедрой экономики КузГТУ	Кандидат экономических наук, доцент
4.		Шутько Лариса Геннадьевна	Доцент кафедры экономики КузГТУ	Кандидат экономических наук, доцент
5.	Основы	Ачкасова Оксана	Заместитель руководителя	Кандидат

<b>№ п.п.</b>	<b>Наименование дисциплины (модуля)</b>	<b>Ф.И.О.</b>	<b>Должность и место работы</b>	<b>Ученая степень/звание</b>
	менеджмента	Геннадьевна	института непрерывного образования КузГТУ, выпускник Президентской программы, руководитель направления социального проектирования общероссийской ассоциации выпускников Президентской Программы	педагогических наук
6.	Общий и стратегический менеджмент			
7.	Российская стажировка			
8.	Управление проектами	Логов Александр Александрович	Руководитель центра организации и сопровождения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ КузГТУ	Кандидат технических наук
9.	Бизнес-процессы			
10.	Сравнительный менеджмент	Бондарева Инна Леонидовна	СЕО / Founder компании ООО «ТАРГЕТТА», Москва, член Правления международной NGO "African Youth Advocacy Against Poverty Initiative» (Абуджа. Нигерия), сооснователь ближневосточного Фонда «Глобальное развитие товаропроизводителей» (Россия - Кувейт), г. Москва; выпускник Президентской программы, руководитель направления международного сотрудничества общероссийской ассоциации выпускников Президентской Программы	
11.		Сторчак Ольга Александровна	Директор по развитию международной компании «PROгрессия» (гг. Новосибирск-Санкт-Петербург), выпускник Президентской программы	
12.	Управление инвестициями	Куманеева Мария Константиновна	Доцент кафедры финансов и кредита КузГТУ	Кандидат экономических наук, доцент
13.	Корпоративная безопасность	Апарин Александр	Руководитель юридического агентства	

<b>№ п.п.</b>	<b>Наименование дисциплины (модуля)</b>	<b>Ф.И.О.</b>	<b>Должность и место работы</b>	<b>Ученая степень/звание</b>
		Олегович	«Апарин и партнеры», выпускник ИП	
14.	Финансы и учет	Шевелева Оксана Борисовна	КузГТУ, доцент кафедры финансов и кредита	Кандидат экономических наук, доцент
15.	Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра			
16.	Маркетинг	Малов Александр Александрович	Директор «Координационный центр Правительства Кузбасса»	
17.	Технологии эффективного менеджмента	Королева Татьяна Геннадьевна	Заведующий кафедрой производственного менеджмента КузГТУ	Кандидат экономических наук, доцент
18.	Потенциал повышения производительности труда в отрасли			
19.	Управление персоналом	Малкина Елена Алексеевна	Министерство науки и высшего образования Кузбасса, заместитель министра науки и высшего образования Кузбасса	Кандидат педагогических наук
20.	Внедрение инноваций	Южакова Илона Юрьевна	Старший преподаватель РАНХиГС (г. Москва), директор АНО «Центр качества «Окно», выпускник Президентской программы	
21.	Управление качеством	Шатько Дмитрий Борисович	Начальник отдела системы менеджмента качества КузГТУ, выпускник Президентской программы	Кандидат технических наук, доцент
22.	Принятие управленческих решений	Заруба Наталья Андреевна	Заведующий кафедрой ГиМУ КузГТУ	Доктор социологических наук, профессор
23.	Организационное поведение			
24.	Управление изменениями	Шатько Дарья Олеговна	Министерство экономического развития Кузбасса, начальник управления институционального развития, выпускник президентской программы	
25.	Управление	Вырвич	Руководитель компании	Бизнес-

№ п.п.	Наименование дисциплины (модуля)	Ф.И.О.	Должность и место работы	Ученая степень/звание
	конфликтами	Евгения Викторовна	"Мастерская коучинга и фасилитации Евгении Вырвич"	тренер, Executive-коуч PCC ICF
26.		Леушина Анна Викторовна	ООО «МЦ Здоровое поколение»	Медицинский психолог, бизнес-тренер
27.	Технологии антикризисного управления организациями	Кудреватых Наталья Владимировна	Директор института экономики и управления КузГТУ	Кандидат экономических наук, доцент
28.	Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра			
29.	PR-технологии в профессиональной деятельности	Пампура Жанна Викторовна	Информационное агентство «Интерфакс», руководитель проекта «Высшее образование», журналист, сертифицированный спикер GST Родислава Гандапаса, выпускница Президентской программы	
30.	Цифровая трансформация бизнеса	Меркурьев Владимир Владимирович	Проректор по учебной работе, профессор кафедры истории, философии и социальной работы КузГТУ	Доктор экономических наук, доцент
31.	Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация			
32.	Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация	Ачкасова Алина Игоревна	BВH Group Becker Buttner Held, Junior Consultant Wirtschaftsprüfung, Deutschland	Master of Arts (M.A) Business Management-Marketingmanagement
33.		Печерин Евгений Александрович	Эксперт по цифровому развитию и трансформации организаций	ПАО «Сбербанк»
34.	Тренинг личностного роста «Баланс навыков современного руководителя»	Каличкина Анна Игоревна	Заместитель директора по развитию Центра подготовки кадров ХК «СДС», выпускник Президентской программы	

№ п.п.	Наименование дисциплины (модуля)	Ф.И.О.	Должность и место работы	Ученая степень/звание
35.	Подготовка к зарубежной стажировке	Привалова Наталья Викторовна	Заместитель директора ГБУ «Кузбасская школа управления», выпускник Президентской программы	

#### 4.2. Учебно-методическое обеспечение:

4.2.1. Обеспеченность образовательного процесса учебно-методическими материалами, в том числе на электронных носителях

4.2.1.1. Учебная литература

Перечень учебной литературы размещен в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практики (стажировки).

4.2.1.2. Методические материалы

Перечень учебной литературы размещен в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практики (стажировки).

4.2.2. Использование цифровых образовательных платформ

4.2.2.1. Образовательная программа реализуется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) с использованием ресурсов электронной информационной образовательной среды КузГТУ (ЭИОС КузГТУ).

Состав ЭИОС КузГТУ:

- Moodle <https://el.kuzstu.ru>
- Электронная библиотека КузГТУ <https://library.kuzstu.ru>
- Автоматизированная Информационная Система (АИС) "Портал.КузГТУ" <https://portal.kuzstu.ru/>

Доступ в ЭИОС КузГТУ осуществляется по логину и паролю.

4.2.2.2. Минимальные технические требования к оборудованию и каналам связи участников образовательных отношений

– **Персональный компьютер**

Платформа (Операционная система): Windows 7, MacOS 10.9 Mavericks, Linux. Pentium 4.1 GHz (либо аналог), RAM 512 Mb, HDD 250 Mb, Клавиатура, Мышка, Широкополосный доступ, Разрешение экрана не менее 800x600.

Наличие интернет-браузера: Chrome 37.0, Firefox 38.0, Opera 10.53, Apple Safari.

Видеокамера, динамики (наушники), микрофон.

– **Мобильное устройство:**

Любое мобильное устройство имеющее доступ в интернет, с установленным браузером.

Наличие видеокамеры, динамиков (наушников) и микрофона обязательно.

#### 4.3. Материально-техническое обеспечение

4.3.1. Аудитории, используемые в образовательном процессе

Аудитория	Площадь, кв.м	Назначение	Кол-во посадочных мест	Материально-техническое оснащение	Обеспечение доступа в Интернет
1242	104,2	Зал заседаний; Помещение для осуществления образовательного процесса	68 – для обучающихся;	Проектор – 1	Да
			1 – для педагогического работника;	Экран - 1	
				Мониторы - 17 Микрофоны - 22	

Аудитория	Площадь, кв.м	Назначение	Кол-во посадочных мест	Материально-техническое оснащение	Обеспечение доступа в Интернет
			1 - для выступающего	Персональный компьютер - 1 Флипчарт магнитно-маркерный - 1 Трибуна для выступлений - 1 Столы и стулья для размещения 69 чел.	
1232	225,4	Зал заседаний; Помещение для осуществления образовательного процесса	95 - для обучающихся; 1 - для педагогического работника; 1 - для выступающего	Проектор - 1 Экран - 1 Телевизоры - 9 Микрофоны - 36 Персональный компьютер - 1 Трибуна для выступлений - 1 Столы и стулья для размещения 96 чел.	Да
1146	52,7	Компьютерный класс	41 - для обучающихся; 1 - для педагогического работника	Персональный компьютер - 24 Проектор - 1 Экран - 1 Столы и стулья для размещения 43 чел.	Да
1435	134,7	Помещение для осуществления образовательного процесса	103 - для обучающихся; 1 - для педагогического работника; 1 - для выступающего	Проектор - 1 Экран - 1 Трибуна для выступлений - 1 Столы и стулья для размещения 104 чел.	Да

**Ключевые показатели эффективности (КПЭ) программы:**

№	Наименование показателя	Нормативное	Когда измеряется
---	-------------------------	-------------	------------------

<b>п.п.</b>		<b>значение</b>	
1.	Процент слушателей, успешно закончивших обучение по программе и защитивших проекты	100%	по окончании срока реализации программы
2.	Процент слушателей успешно прошедших собеседование с иностранными партнерами для прохождения зарубежной стажировки	25% (2 человек)	Через 12 месяцев после завершения программы
3.	Процент слушателей успешно прошедших собеседование для прохождения внутрироссийской межрегиональной стажировки	25% (2 человек)	Через 12 месяцев после завершения программы
4.	Количество принятых к реализации или реализуемых проектов, руководителями или участниками которых являются выпускники программы	80% от количества слушателей, окончивших программу	Через 18 месяцев после завершения программы
5.	Налаживание партнерских отношений кузбасскими предприятиями с зарубежными компаниями как результат зарубежной стажировки	50% от числа предприятий, чьи направляемые на обучение по настоящей программе руководители прошли зарубежные стажировки	Через 18 месяцев после завершения программы
6.	Доля слушателей, осуществивших карьерный рост после прохождения программы/ зарубежной стажировки	15 % от количества слушателей, окончивших программу	

## **5. Рабочие программы дисциплин**

### **1. Профессиональное ядро (Major):**

#### **1.1. Основы менеджмента**

Цель и задачи курса. Место дисциплины среди других дисциплин. Современные требования к профессии менеджера. Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Понятие менеджмента и управления. Подходы к определению менеджмента. Объект и субъект управления

Теория жизненных циклов организации. Основные подходы к анализу организаций. Внешняя и внутренняя среда организации и методы их анализа. Проектирование процессов организации. Понятие организации. Организация как функция управления. Описание организации как объекта управления. Внешняя среда организации. Внутренняя

среда организации. Взаимодействие внешней и внутренней среды. Внутренняя и внешняя организационная среда: цели и задачи, структура, технология, люди. Методы анализа внутренней и внешней сред организации. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса. Бизнеспроцессы и методы их проектирования.

Планирование как функция менеджмента, основы, принципы и методики целеполагания. Основные функции менеджмента. Сущность планирования. Процесс планирования. Понятие и правила формулирования миссии. Понятие цели. Характеристики целей в организации. Классификация целей в организации. Дерево целей. Управление по целям. Метод формулирования темы SMARTER.

Базовые понятия. Факторы проектирования организации. Разделение Формализация организационной структуры. Норма управляемости. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры. Основные типы организационных структур.

Понятие организационной культуры, функции, ключевые измерения, типы организационных культур, процесс формирования организационной культуры, три уровня оргкультуры по Э.Шайну, механизм поддержания организационной культуры

Понятие мотивации. Процесс мотивации. Потребности и мотивы. Содержательные теории мотивации. Взгляды современного менеджмента на роль человека в деятельности организации. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента. Системы вознаграждения и мотивационные программы в современных организациях.

Объект организационного контроля. Понятие и процесс контроля. Контур контроля. Факторы эффективного контроля. Виды контроля. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.

Основы командообразования. Понятие руководства и лидерства. Менеджмент и лидерство: современное соотношение понятий. Лидерство и наделение подчиненных полномочиями. Понятие стилей руководства. Ситуационные подходы к лидерству. Лидерство при 4 проведении изменений. Процесс формирования команды. Управленческая команда и ее особенности

Объем дисциплины (модуля) с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с педагогическим работником (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

ПК-2 Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

ПК-4 Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению

ПК-5 Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

СК-2 Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине состоит из кейса заданий, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций).

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

1.1. *Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

### **Задание 1**

Определите для себя несколько аргументов в защиту двух противоположных позиций: «Менеджмент изучать надо, потому что....» и «Менеджмент изучать не надо, потому что....». Изобразите свой ответ в табличной форме.

«Менеджмент изучать надо, потому что....»	«Менеджмент изучать не надо, потому что....»

**Требования к выполнению.** Умение выбирать ту или иную позицию часто зависит от наличия теоретических знаний в данной области. В частности, здесь необходимо знать какие задачи решает менеджмент как наука. Однако Ваша позиция может оказаться противоположной и в случае, если Вы не разделяете взгляды данной науки. Попробуйте выступить в двух противоположных ролях - оппонентов.

**Максимальное кол-во баллов – 2**

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

2 балла – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

### **Задание 2:**

Подготовить эссе на тему «Как я использую в своей практике делегирование полномочий».

**Требования к выполнению.**

1. Объем эссе не должен превышать 1–2 страницы.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Надо писать коротко и понятно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, оно должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идей.
4. Эссе должно иметь грамотную композиционную конструкцию, быть логичным, понятным по структуре.
5. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.
6. Эссе должно показать, что его автор знает и хорошо использует теоретические концепции, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Эссе должно содержать убедительный аргумент в пользу изложенной позиции.

**Максимальное кол-во баллов – 4**

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;

2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;

3 балла - задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

4 балла – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

### Задание 3.

#### **Требования к выполнению.**

Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце соответствующую цифру.

1	Классическая школа		Дениссон, Фидлер
2	Школа человеческих отношений		Ф.Тейлор, А.Файоль
3	Ситуационный подход		Э. Мейо
4	Системный подход		Р.Девис, А.Слоун младший, А.Чандлер
5	Эмпирическая школа		Бернард, Друкер
6	Школа социальных систем		Г.Саймон, Ф.Селзник

#### **Максимальное кол-во баллов – 2**

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки;

2 балла – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

### Задание 4.

Перечислите ряд актуальных проблем менеджмента, которые, по Вашему мнению, существуют в российских компаниях. Определите для себя их приоритетность (последовательность) и обоснуйте, почему их особенно важно рассматривать в первую очередь.

#### **Требования к выполнению.**

По числу проблем должно быть названо не менее 10. Проранжируйте их последовательно от 1 до 10. Из них первые три (с рангами 1, 2, 3) и будут выбраны Вами для обоснования.

#### **Максимальное кол-во баллов – 5**

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании и (или) в выполненном задании обнаружено более 5 ошибок;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 4 ошибок;

2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;

3 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;

4 балла – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

5 баллов – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

### Задание 5.

#### **Требования к выполнению.**

Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

#### **Предприятие 1.**

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

#### **Предприятие 2.**

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

#### **Предприятие 3.**

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители – люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

**Максимальное кол-во баллов – 4**

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;

2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;

3 балла – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

4 балла – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

#### **Задание 6.**

##### **Требования к выполнению.**

Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;

2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;

3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;

4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Объясните свою точку зрения.

**Максимальное кол-во баллов – 4**

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;

2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;

3 балла - задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

4 балла – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

#### **Задание 7.**

##### **Требования к выполнению.**

Используя процессный подход управления и классификацию бизнес-процессов сгруппируйте бизнес-процессы вашего предприятия. Определите, в каком бизнес-процессе предприятия участвуете вы и ваше подразделение. Определите конечный результат деятельности вашего бизнес-процесса.

*Примечание:* используется материал лекции «Моделирование бизнес-процессов и процессное управление».

**Максимальное кол-во баллов – 5**

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании и (или) в выполненном задании обнаружено более 5 ошибок;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 4 ошибок;

2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;

3 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;

4 балла – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

5 баллов – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

### **Задание 8.**

#### ***Требования к выполнению.***

Проанализируйте положение вашей компании согласно модели Ицхака Адизеса.

1. На каком этапе жизненного цикла находится ваша компания?
2. Как быстро будет осуществлен переход на следующий этап, если вектор развития вашей компании останется неизменным?
3. Какие мероприятия необходимо предпринять для нормализации или улучшения положения?

#### ***Максимальное кол-во баллов – 5***

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании и (или) в выполненном задании обнаружено более 5 ошибок;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 4 ошибок;

2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;

3 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;

4 балла – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

5 баллов – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

### **Задание 9.**

#### ***Требования к выполнению.***

Заполните матрицу ответственности подразделения (предприятия, процесса), которое Вы возглавляете.

*Примечание:* любая система управления процессом, как любая функция процесса, подлежит документированию. За выполнение каждой из функций, из которых состоит процесс, должен отвечать какой-либо исполнитель. В качестве наглядной формы распределения ответственности за функции процесса применяется матрица ответственности.

#### ***Максимальное кол-во баллов – 5***

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании и (или) в выполненном задании обнаружено более 5 ошибок;

1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 4 ошибок;

2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;

3 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;

4 балла – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки

5 баллов – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

### **Задание 10.**

#### ***Требования к выполнению.***

У Вас «барахлит» мобильный телефон. Вы хотите устранить причину или купить новый мобильник. Попробуйте применить «Рациональную модель принятия решений» Г. Саймона для данной ситуации. В этом Вам помогут ответы на простые вопросы, а также вспомогательные приемы: причинно-следственная диаграмма, список, двухмерная матрица, дерево вариантов.

#### ***Максимальное кол-во баллов – 5***

0 баллов – задание не выполнено или выполнено не в полном объеме и(или) содержание выполненного задания не соответствует требованиям, установленным в задании и (или) в выполненном задании обнаружено более 5 ошибок;

- 1 балл – задание выполнено, обнаружено не более 4 ошибок;  
 2 балла - задание выполнено, обнаружено не более 3 ошибок;  
 3 балла - задание выполнено, обнаружено не более 2 ошибок;  
 4 балла – задание выполнено, обнаружено не более 1 ошибки  
 5 баллов – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям.

*1.2. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Оценка/ количество баллов			Оценка «незачет»
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
36 - 41	31 - 35	26 - 30	0 - 25
компетенция сформирована			компетенция не сформирована

**2. Методические материалы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)**

*2.1. Перечень учебно-методических материалов*

1. Веснин, Владимир Рафаилович Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин ; Ин-т междунар. права и экон. им. А. С. Грибоедова 2-е изд. Москва : Триада, 1997 384 с. ISBN 5863440708 : 22.80
2. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации, Высш. школа междунар. Бизнеса М. : Дело, 1998 704 с. (Зарубежный экономический учебник) ISBN 5774901262 : 140.00
3. Старобинский, Эдгар Евгеньевич Основы менеджмента на коммерческой фирме / Э. Е. Старобинский Москва : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1994 196 с. ISBN 5870570069 : 3400.00
4. Кабушкин, Николай Иванович. Основы менеджмента : учебное пособие для студентов экон. специальностей вузов / Н. И. Кабушкин 2-е изд., испр. и доп. Москва : Острожье, 1999 336 с. ISBN 58660951183 : 30.00
5. Уткин, Эдуард Андреевич. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин Москва : Тандем, 2000 352 с. ISBN 588120731 : 46.30
6. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / О. А. Зайцева [и др.]; науч. ред. А. А. Радугин Москва : Центр, 1998 429 с. ISBN 5888600199 : 37.00; 80.00
7. Казанцев, Анатолий Константинович Основы менеджмента: практикум : учебное пособие для вузов / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова 2-е изд. Москва : ИНФРА-М, 2002 544 с. (Высшее образование) ISBN 5160012362 : 70.00; 83.00
8. Бодди, Дэвид Основы менеджмента : учебник / Д. Бодди, Р. Пэйтон; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского СПб. : Питер, 1999 809 с. (Теория и практика менеджмента) ISBN 580460127X : 135.00

*2.2. Методические материалы для организации самостоятельной работы обучающихся по освоению дисциплины (модуля).*

Самостоятельная работа обучающегося заключается в ознакомлении с содержанием рабочей программы по дисциплине, планируемыми результатами обучения по дисциплине, учебно-методическими материалами, указанными в настоящей рабочей программе.

Обучающийся обязан добросовестно осваивать образовательную программу, в том числе посещать предусмотренные учебным планом учебные занятия, осуществлять самостоятельную подготовку к занятиям, выполнять задания, данные педагогическими работниками в период обучения по дисциплине.

При подготовке к учебным занятиям обучающийся обязан освоить теоретический материал в соответствии с тематикой, установленной в настоящей рабочей программе дисциплины.

Вопросы, возникающие в период выполнения самостоятельной работы по дисциплине, обучающийся вправе обсудить с педагогическим работником, в том числе в форме синхронного и асинхронного взаимодействия в электронной информационной образовательной среде КузГТУ и (или) с использованием ресурсов корпоративной электронной почты КузГТУ.

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Содержание промежуточной аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
1.	Решение кейса	ПК-1, ПК-2, ПК-4, ПК-5, СК-2				
1.1	Задание № 1	ПК-1	историю развития менеджмента в прошлом и настоящем			Высокий Средний
1.2	Задание № 2	ПК-1	сущность и задачи теории управления; различные подходы к управлению; понятие организации и их структуры			Высокий Средний
1.3	Задание № 3	СК-2, ПК-2	сущность и теории мотивации;	характеризовать управленческие функции		Высокий Средний
1.4	Задание № 4	ПК-5		проводить оценку проблемной ситуации при принятии грамотных управленческих решений;		Высокий Средний
1.5	Задание № 5	ПК-5		анализировать достоинства и недостатки различных видов организационных структур предприятия		Высокий Средний
1.6	Задание № 6	СК-2			владеет методами постановки	Высокий Средний

					целей управления предприятием	
1.7	Задание № 7	ПК-2		характеризовать цели и задачи управления предприятием		Высокий Средний
1.8	Задание № 8	ПК-5	организационные и межличностные коммуникации	анализировать виды менеджмента на различных уровнях экономических систем;		Высокий Средний
1.9	Задание № 9	ПК-4			принципам и управления при построении организационных структур управления	Высокий Средний
1.1	Задание № 10	СК-2	факторы эффективной деятельности менеджера			Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

## 1.2. Экономика

Раздел 1. Макроэкономические условия деятельности фирмы

1. Макроэкономика и ее показатели
2. Экономический рост, циклы и макроэкономическая нестабильность
3. Денежно-кредитная и налогово-бюджетная политики государства

Раздел 2. Микроэкономика

4. Спрос и его анализ для целей фирмы
5. Рыночное равновесие
6. Типы рынков и конкуренция
7. Затраты фирмы и их использование в управленческих решениях

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами)
------	--

	сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине включает комплекты заданий, устанавливающих уровень сформированности компетенций. Инструментом измерения сформированности компетенций являются ответы обучающихся.

Задания выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество заданий в одном комплекте - 2 ед.

Время выполнения комплекта – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов (комплектов заданий), используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

1. Особенности предмета и метода макроэкономики.
2. Кругооборот продукта, расходов и доходов в макроэкономике.
3. ВВП как основной макроэкономический показатель: особенности и методы измерения.
4. Совокупный доход и его показатели. Соотношение макроэкономических показателей.
5. Номинальные и реальные величины. Индексы цен. Дефлятор ВВП.
6. Экономический рост, его показатели, типы и факторы. Понятие эффективности производства.
7. Экономический цикл и его фазы. Поведение макроэкономических показателей в течение цикла.
8. Понятие безработицы, ее показатели и формы. Закон Оукена.
9. Понятие инфляции, ее причины и виды.
10. Денежно-кредитная политика государства: цели, инструменты и виды.
11. Налогово-бюджетная (фискальная) политика государства.
12. Сравнительная эффективность фискальной и денежно-кредитной политики в модели IS – LM.
13. Спрос и факторы, его определяющие. Закон спроса.
14. Эластичность спроса по цене и доходу.
15. Предложение и факторы, его определяющие. Эластичность предложения.
16. Рыночное равновесие. Излишки потребителя и производителя.
17. Типы рыночных структур. Монополия и конкуренция.
18. Фиаско рынка.
19. Виды затрат (издержек) фирмы.

20. Виды доходов фирмы.

21. Равновесие фирмы в краткосрочном периоде.

**Шкала оценивания:**

Доля правильных ответов	0-59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы или при правильном и неполном ответе только на один из вопросов	60-79 баллов – при правильном и неполном ответе на два вопроса или правильном и полном ответе только на один из вопросов	80-89 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов	90-100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

*Перечень основной литературы*

1. Курс экономической теории : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России ; под общ. ред. М. Н. Чепурина, Е. А. Киселевой. – 7-е изд., доп. и перераб. – Киров : АСА, 2015. – 880 с. – Текст : непосредственный.

2. Николаева, И. П. Экономическая теория / И. П. Николаева. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 330 с. – ISBN 9785394043185. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684327](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684327). – Текст : электронный.

3. Салихов, Б. В. Экономическая теория / Б. В. Салихов. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 723 с. – ISBN 9785394017629. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=573122](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=573122). – Текст : электронный.

4. Экономическая теория: учебник для вузов / Под ред. Лобачевой Е.Н.. – 4-е изд., пер. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 501 с. – ISBN 978-5-534-99952-5. – URL: <https://urait.ru/book/ekonomicheskayateoriya-468318>. – Текст : электронный.

5. Экономическая теория : учебник / Под общей редакцией Кочеткова А. А. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 696 с. – ISBN 9785394044991. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684385](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684385). – Текст : электронный.

*Методические материалы для организации самостоятельной работы обучающихся по освоению дисциплины (модуля).*

Самостоятельная работа обучающегося заключается в ознакомлении с содержанием рабочей программы по дисциплине, планируемыми результатами обучения по дисциплине, учебно-методическими материалами, указанными в настоящей рабочей программе.

Обучающийся обязан добросовестно осваивать образовательную программу, в том числе посещать предусмотренные учебным планом учебные занятия, осуществлять самостоятельную подготовку к занятиям, выполнять задания, данные педагогическими работниками в период обучения по дисциплине.

При подготовке к учебным занятиям обучающийся обязан освоить теоретический материал в соответствии с тематикой, установленной в настоящей рабочей программе дисциплины.

Вопросы, возникающие в период выполнения самостоятельной работы по дисциплине, обучающийся вправе обсудить с педагогическим работником, в том числе в форме синхронного и асинхронного взаимодействия в электронной информационной образовательной среде КузГТУ и (или) с использованием ресурсов корпоративной электронной почты КузГТУ.

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежуточных аттестаций	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
2.	Комплект тестовых заданий	ПК-1	основные закономерности и функционирования рыночной экономики (на микро- и макроуровнях)	проводить экономический анализ	навыками экономического обоснования управленческих решений	Высокий Средний
3.	Комплект тестовых заданий	ПК-2	основные макроэкономические показатели	оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций	навыками разработки корпоративной стратегии с учетом факторов макроэкономической среды	Высокий Средний
4.	Комплект тестовых заданий	ПК-3	основы денежно-кредитной и налогово-бюджетной политики государства	понимать цели и задачи макроэкономической политики государства, а также методы достижения этих целей и возможных противоречий между ними	навыками управления корпоративными финансами в различных макроэкономических условиях	Высокий Средний
5.	Комплект тестовых заданий	ПК-4	показатели, типы и факторы экономического роста; поведение макроэкономических показателей в течение экономического цикла	выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, уметь увязать деятельность предприятия с макроэкономическими факторами	качественными и количественными методами для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами на различных фазах экономического цикла	Высокий Средний
6.	Комплект тестовых заданий	ПК-5	необходимые источники информации	анализировать поведение потребителей	методами экономического анализа	Высокий Средний

			для определения показателей эластичности спроса и возможности их использования для решений о ценах	экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли оценивать издержки производства и применять их для выработки управленческих решений	поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
7.	Комплект тестовых заданий	СК-2	теоретические основы целеполагания в рыночной экономике	решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства	навыками решения задач целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства	Высокий Средний

*Высокий уровень* – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

*Средний уровень* – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

*Низкий уровень* – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

### 1.3. Основы правового регулирования экономической деятельности

Экономическая деятельность как предмет правового регулирования

Гражданское право как основа предпринимательской деятельности

Правовое регулирование трудовых отношений

Государственное регулирование экономической деятельности. Лицензирование. Налоговое право. Антимонопольное законодательство.

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

**Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине включает тестовые задания, направленные на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций);

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

**2.3. Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.**

Вариант 1.

Правовое регулирование конкуренции.

Антимонопольный орган. Права антимонопольного органа.

Аффилированные лица.

Вариант 2

Сфера применения законодательства.

Понятие товарного рынка. Границы товарного рынка.

Порядок применения контрольно кассовой техники.

В каких случаях общество не вправе принимать решение об уменьшении УК?

Вариант3

Понятие конкуренции.

Субъективная и объективная составляющие конкуренции.

Общие условия обращения товаров на товарном рынке.

Вариант 4

Правовые формы реализации конкуренции.

Право на свободную конкуренцию.

Кассовые операции .

В каких случаях обыкновенные акции не голосуют?

**Максимальное кол-во баллов – 9**

0-60 % правильного выполнения тестовых заданий - 0 баллов

61 - % правильного выполнения тестовых заданий – 6 баллов

62-70% правильного выполнения тестовых заданий - 7 баллов

71-80% правильно-выполненных тестовых заданий – 8 баллов

81-100% правильно выполненных тестовых заданий – 9 баллов

**Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации**

Оценка/ количество баллов			Оценка «незачет»
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
9	8	7	0 - 6
компетенция сформирована			компетенция не сформирована

**Перечень основной литературы**

1. Государственное регулирование экономической деятельности в условиях членства России во Всемирной торговой организации, Евразийском экономическом сообществе и Таможенном союзе : монография / Моск. гос. юрид. ун-т им. О. Е. Кутафина; отв. ред. И. В. Ершова. Москва : Норма, 2015. 288 с. ISBN 9785917685007 :

283.36.

2. Правовое регулирование экономической деятельности : учебник для студентов вузов, обучающихся по юридическим направлениям : [аспирантов и преподавателей] / Г. Ф. Ручкина, С. В. Нарутто, Н. Ф. Попова [и др.] ; под редакцией Г. Ф. Ручкиной ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва : Юрайт, 2020. 405 с. (Высшее образование) . ISBN 978-5-534-12381-4.

3. Правовое регулирование экономической деятельности в условиях цифровизации : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению "Юриспруденция" / под редакцией З. А. Саидова. Москва : Юнити, 2020. 271 с. ISBN 978-5-238-03286-3 : 970.00.

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежуточной аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			Уровень
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	
8.	Тест	ПК-1	основы гражданского, административного, процессуального законодательства; требования к положениям о заключении, исполнении, расторжении, а также о последствиях нарушения договоров; информационные технологии сбора, хранения, поиска и обработки информации в юридической деятельности	формулировать выводы по итогам анализа законодательства и судебной практики	использования современных справочных систем для поиска изменений в законодательстве и правоприменительной практике	Высокий Средний
9.	Тест	ПК-2	правила вступления в силу правовых актов; требования к составлению правовых документов	применять гражданское, административное, уголовное законодательство	сопоставления изменений законодательства и правоприменительной практики с ранее действовавшим регулированием	Высокий Средний
10.	Тест	ПК-5			формирования подборки правовых актов, относящихся к анализируемой ситуации; подготовки правовой позиции в рамках	Высокий Средний

					решения поставленной задачи	
11.	Тест	СК-1		разрабатывать локальные акты, относящиеся к сфере корпоративного, трудового, договорного права, законодательства о защите персональных данных	разработки и правовой экспертизы локальных актов организации в сфере корпоративного, трудового, договорного права, законодательства о защите персональных данных; подготовки писем и претензий в адрес контрагентов, банков, гос. И мун. органов	Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

## 1.5 Управление инвестициями

Раздел 1. Основы управления инвестициями

1.1. Инвестиционный процесс: содержание, структура и участники

1.2. Особенности финансового и реального инвестирования

Раздел 2. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта, оценка его эффективности и финансовой реализуемости

2.1. Планирование инвестиций, доходов и затрат проекта

2.2. Общие принципы оценки эффективности и финансовой реализуемости инвестиционных проектов

Раздел 3. Финансирование и управление инвестиционными проектами

3.1 Финансирование инвестиционного проекта

3.2. Управление инвестиционным проектом на этапе реализации

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические

	материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			Уровень
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	
12.	тест	ПК-2	основы формирования инвестиционной стратегии предприятия	применять методики прогнозной оценки эффективности инвестиционных проектов и финансовых инструментов	разработки инвестиционной стратегии предприятия, программы организационного развития и изменений	Высокий Средний
13.	тест	ПК-3	критерии и методы экономической оценки инвестиционных проектов	использовать современное программное обеспечение для разработки и реализации; перспективных управленческих решений в сфере инвестиционной деятельности, а также оценки их эффективности	современными методиками прогнозной оценки эффективности инвестиционных проектов и финансовых инструментов	Высокий Средний
14.	тест	ПК-4	терминологию, закономерности и особенности инвестиционной деятельности; теорию и практику управления инвестиционной деятельностью; особенности организации процесса исследований и разработок в зависимости от профиля деятельности и организационных характеристик компании; методологию оценки экономической	проводить анализ экономической эффективности инвестиционных проектов; управлять рисками в процессе инвестирования; организовывать подготовку бизнес-планов инвестиционных проектов и разрабатывать их разделы, содержащие результаты технико-экономических обоснований	навыками обоснования приоритетов инвестиционной деятельности компании; приемами разработки управленческих решений, направленных на повышение инвестиционной привлекательности компании; способами расчета потребности проекта в финансировании; методами анализа и оценки риска инвестиционного проекта; навыками мониторинга	Высокий Средний

			эффективности инвестиционных проектов		реализации инвестиционного проекта.	
15.	тест	ПК-5	модели поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	осуществлять экономический и стратегический анализ; разработать и реализовать финансовую и инвестиционную стратегию в управлении организацией.	методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	Высокий Средний
16.	тест	СК-2	основные цифровые компетенции специалистов и управленцев на этапе цифровизации	решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства	навыками решения задач целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства	Высокий Средний

*Высокий уровень* – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

*Средний уровень* – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

*Низкий уровень* – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине включает тестовые задания, направленные на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций);

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

#### *2.4. Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

1. Критерий «внутренняя норма доходности» (IRR) означает:

- а) минимальную ставку доходности инвестиционного проекта;
- б) максимально возможный размер доходов по данному инвестиционному проекту;
- в) процентную ставку, при которой чистая текущая стоимость равна нулю.

2. Метод расчета внутренней нормы доходности проекта основан на:

- а) расчете рентабельности основного капитала;
- б) дисконтировании чистых денежных потоков;
- в) дисконтировании чистой прибыли от реализации проекта;
- г) расчете периода окупаемости собственного капитала.

3. При оценке эффективности инвестиционных решений в качестве ставки дисконтирования можно использовать:

- а) средневзвешенную цену капитала организации;
- б) маржинальную цену капитала организации;
- в) среднюю цену долгосрочных источников финансирования организации.

4. При формировании инвестиционной программы наибольшая отдача на сделанные инвестиции достигается при отборе проектов с помощью критерия:

- а) чистая дисконтированная стоимость (NPV);

- б) индекс рентабельности инвестиции (PI);
  - в) внутренняя норма прибыли (IRR);
  - г) дисконтированный срок окупаемости инвестиции (DPP).
5. Инвестиционный проект рекомендуется к принятию, если значение индекса рентабельности (PI):
- а) не отрицательно;
  - б) больше нуля;
  - в) больше единицы;
  - г) превышает темп инфляции.
6. Уровень доходов на единицу затрат, т. е. эффективность вложений, характеризует критерий:
- а) чистая дисконтированная стоимость (NPV);
  - б) чистая терминальная стоимость (NTV);
  - в) индекс рентабельности инвестиции (PI);
  - г) внутренняя норма прибыли (IRR).
7. Чистая приведенная стоимость проекта представляет собой:
- а) разность между дисконтированными притоками и оттоками денежных средств от реализации проекта;
  - б) рыночную оценку стоимости проекта;
  - в) расчетную величину расходов на осуществление проекта;
  - г) стоимость проекта за минусом прибыли инвесторов.
8. Критерий экономической эффективности инвестиций объективно отражает следующая экономическая категория:
- а) чистый доход;
  - б) чистая прибыль;
  - в) валовой национальный продукт;
  - г) валовой внутренний продукт.
9. Основные составляющие денежного потока от операционной деятельности включают:
- а) выплаты поставщикам сырья и материалов;
  - б) поступления от продажи основных средств;
  - в) поступления от продажи собственных ценных бумаг;
  - г) выплаты поставщикам оборудования.
10. Что показывает чистая современная стоимость проекта:
- а) относительную доходность проекта;
  - б) абсолютный доход от проекта;
  - в) рыночную стоимость предприятия по итогам проекта;
  - г) прирост рыночной стоимости предприятия по проекту?

*Критерии оценивания при промежуточной аттестации*

Шкала оценивания	Требования к знаниям
отлично (зачтено)	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, свободно справляется с вопросами
хорошо (зачтено)	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос
удовлетворительно (зачтено)	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала
неудовлетворительно (не зачтено)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки

### Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

Оценка/ количество баллов			
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
85-100	75-84	74-65	0-65
компетенция сформирована			компетенция не сформирована

#### Перечень основной литературы

1) Балдин, К. В. Управление инвестициями / К. В. Балдин, Е. Л. Макриденко, О. И. Швайка ; Под общей редакцией: Балдин Константин Васильевич. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 238 с. – ISBN 9785394046179. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684459](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684459) (дата обращения: 30.05.2022). – Текст : электронный.

2) Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики.: учебник и практикум для вузов / Воронцовский А. В.. – Москва : Юрайт, 2021. – 391 с. – ISBN 978-5-534-12441-5. – URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-investiciyami-investicii-i-investicionnye-riski-v-realnom-sektore-ekonomiki-476569> (дата обращения: 30.05.2022). – Текст : электронный.

3) Игошин, Н. В. Инвестиции : Организация, управление, финансирование : учебник для экон. специальностей вузов / Н. В. Игошин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 448 с. – Текст : непосредственный.

4) Нешиной, А. С. Инвестиции / А. С. Нешиной. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 352 с. – ISBN 9785394022166. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495803](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495803) (дата обращения: 30.05.2022). – Текст : электронный.

5) Николаева, И. П. Инвестиции / И. П. Николаева. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 254 с. – ISBN 9785394044588. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=621917](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=621917) (дата обращения: 30.10.2022). – Текст : электронный.

6) Румянцева, Е. Е. Инвестиции и бизнес-проекты / Е. Е. Румянцева. – Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 348 с. – ISBN 9785447578794. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=450110](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=450110) (дата обращения: 30.05.2022). – Текст : электронный.

## 1.6 Финансовый менеджмент

Экономическое содержание финансов коммерческой организации  
Состав финансовых ресурсов коммерческой организации  
Источники формирования финансовых ресурсов коммерческой организации  
Расходы и доходы коммерческой организации  
Формирование конечного финансового результата коммерческой организации  
Финансовая диагностика коммерческой организации  
Управление капиталом коммерческой организации  
Анализ источников формирования капитала и его использования  
Анализ доходов и расходов организации, движение денежных средств  
Финансовая диагностика организации

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежуточной аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
17.	Тест	ПК-3	современные методы управления корпоративными финансами	использовать современные методы управления корпоративными финансами;	навыками применения методов управления корпоративными финансами в профессиональной деятельности для решения стратегических задач.	Высокий Средний
18.	Тест	ПК-4	качественные и количественные методы проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами	готовить аналитические материалы по применяемым методам проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами	методами финансового планирования, прогнозирования и бюджетирования для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами	Высокий Средний
19.	Тест	ПК-5	методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной	анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде посредством применяемых методов	методами экономического и стратегического анализа, анализа и решения проблем, методами принятия решений и их реализации на практике	Высокий Средний

			среде			
20.	Тест	ЦК-1	принципы построения умных сред; средства сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности	принципы работы автоматизированных систем управления, технологий робототехники и искусственного интеллекта	использовать в профессиональной деятельности умные среды, средства сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированные системы управления, технологии робототехники и искусственного интеллекта	Высокий Средний
21.	Тест	СК-1	принципы построения каналов коммуникации в различных условиях	выстраивать каналы коммуникации в различных условиях	навыками выстраивания каналов коммуникации в различных условиях	Высокий Средний
22.	Тест	СК-2	и понимать задачи целеполагания	формулировать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства	навыками решения задач целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства	Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

### Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине включает комплекты тестовых заданий, устанавливающих уровень сформированности компетенций.

Тестовые задания выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество тестовых заданий в одном тесте - 30 ед.

Время выполнения теста – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов (тестовых заданий), используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

1. Выбрать верное(ые) утверждение(я):

- А) оборотные активы изменяют свою натурально-вещественную форму в процессе производства
- Б) оборотные активы используются в течение одного производственного цикла

В) оборотные активы переносят свою стоимость на себестоимость готовой продукции постепенно

2. Финансовые ресурсы коммерческой организации – это:

А) средства труда, которые многократно используются в хозяйственном процессе, не изменяя при этом свою натурально-вещественную форму

Б) совокупность собственных денежных доходов и привлеченных средств, предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением производства

В) совокупность собственных денежных доходов, предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением производства

Г) затраты, представляющие собой стратегические инвестиции на долевое участие в уставном капитале других корпораций, на приобретение акций, облигаций на долговременной основе

3. Чистые активы представляют собой:

А) активы, сформированные за счет заемного капитала

Б) активы, сформированные за счет собственного и заемного капитала

В) активы, сформированные за счет собственного капитала

4. Выбрать только собственные источники формирования финансовых ресурсов организации

А) облигационные займы и коммерческий кредит

Б) резервный капитал и дополнительная эмиссия акций

В) амортизационный фонд и лизинг

Г) уставный капитал и нераспределенная прибыль

Д) уставный капитал и банковский кредит

4. Изменение уставного капитала акционерных обществ возможно за счет:

А) изменение уставного капитала акционерных обществ в соответствии с российским законодательством невозможно

Б) дополнительной эмиссии акций

В) дополнительной эмиссии облигаций

Г) изменения номинальной стоимости акций

**Шкала оценивания:**

Доля правильных ответов	0 – 65	66 – 75	76 – 85	86 – 100
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

*Перечень основной литературы*

1. Экономика и финансы организаций: учебник / под ред. Т.С. Новашиной. – Университет Синергия, 2020. – 336 с.

2. Финансы организаций: учебник / под ред. Н.В. Колчиной, О.В. Португаловой. – Юнити-Дана, 2017. – 399 с.

3. Ахмадеев Р. Г., Балихина Н. В., Косов М. Е. Финансы и налогообложение корпораций: учебник. – Юнити-Дана, 2020. – 353 с.

4. Чернопятков А.М. Управление финансами в цифровой экономике: учебник. – Директ-Медиа, 2020. – 172 с.

5. Тироль Ж. Теория корпоративных финансов: учебник в 2-х книгах / пер. с англ. под ред. Н.А. Ранневой. – Дело, 2017. – 641 с.

## 1.7 Корпоративная безопасность

Общие положения теории безопасности  
 Сущность и система экономической безопасности компании  
 Деловая разведка и контрразведка  
 Основы личной безопасности  
 Риски в бизнесе

### Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
ЦК-4	Способность организовывать систему информационной безопасности при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации, обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации (компании).

### Индикаторы достижения компетенции

№	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			Уровень
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	
23.	Собеседование	ПК-1	основные понятия и теоретические положения о необходимых составляющих безопасности бизнеса			Высокий Средний
24.	Собеседование	ПК-5	новейшие публикациями по актуальным проблемам корпоративной безопасности			Высокий Средний
25.	Собеседование Решение кейса	СК-1	специфические особенности организации корпоративной безопасности	самостоятельно ставить задачи по безопасности бизнеса работников компании, находя адекватные методы их решения		Высокий Средний
26.	Собеседование Решение кейса	ЦК-1	особенности преодоления существующих		реализовывать специальные знания (умение защитить,	Высокий Средний

			угроз бизнеса на основе современных подходов к формированию системы безопасности компании;		скрыть и хранить секреты компании; умение вступать в контакт с внешним миром и скрывать свои контакты) с использованием умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта	
27.	Решение кейса	ЦК-4			применять полученные теоретические знания на практике в процессе управления системами информационной безопасности компании при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации, обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации (компании).	Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

#### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

В ходе промежуточной аттестации обучающиеся устанавливается уровень сформированности компетенций по дисциплине. Промежуточная аттестация включает:

- процедуру собеседования;
- решение кейсов.

Промежуточная аттестация обучающиеся проводится с использованием системы Moodle ЭИОС КузГТУ. Полный комплект оценочных материалов (вопросов для собеседования), используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в ЭИОС КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

*Вопросы для собеседования*

1. Что такое корпоративная безопасность и ее отличие от безопасности корпорации?
2. Что понимается под безопасностью вообще и безопасностью бизнеса?
3. Как соотносятся?
4. Как оценить уровень корпоративной безопасности? Приведите примеры положительных и негативных индикаторов конкретных состояний безопасности бизнеса.
5. Почему некоторые инструменты обеспечения корпоративной безопасности не работают? Что необходимо сделать для изменения ситуации в компании?
6. Что такое внутри объектовый режим безопасности компании и как он функционирует?
7. Какие существуют барьеры для совершенствования корпоративной безопасности?
8. Что значит – подготовиться к безопасным переговорам?
9. Какова особенность ведения переговоров по телефону?
10. Приведите некоторые примеры толкования жестов и поз при переговорах, излучающих вероятные угрозы.
11. Как не спровоцировать партнера на необдуманные и нежелательные действия?
12. Культурологические и коммуникативные особенности ведения безопасных переговоров с иностранными партнерами.
13. Какие есть типы вопросов? Как можно повлиять их постановкой на течение переговорного процесса?
14. Как защитить свои секреты?
15. Как вступать в контакт с внешним миром?
16. Как скрыть свои контакты?
17. Как защитить свои планы?
18. Как контролировать компьютер?
19. Как идентифицировать риски?
20. Каковы основные методы управления предпринимательскими рисками?
21. Назовите физическую природу возникновения технических каналов утечки информации;
22. Назовите методы и средства защиты информации;
23. Назовите структуру и задачи федеральных органов, ответственных за обеспечение и организацию работ в области технической защиты информации;

*Пример кейса*

Автотехцентр производит все виды технического обслуживания по автомобилям класса люкс.

Для обеспечения качественного оказания услуг руководство автотехцентра постоянно поддерживает достаточное количество запасных частей и принадлежностей на внутреннем складе на территории автотехцентра.

Стоимость этих запчастей высока, поэтому хищения со склада могут привести к значительным убыткам для компании.

Директором организации был обнаружен товар, хранящийся в несанкционированном месте склада и явно предназначенный к выносу.

Количество сотрудников автотехцентра, имеющих доступ на территорию склада – 15 человек.

Территория автотехцентра оборудована системой видеонаблюдения, но качество получаемого изображения и маленький срок хранения видеоархива не позволяет использовать данные системы видеонаблюдения для проведения расследования.

Объект оборудован системой контроля и управления доступом по отпечаткам пальцев.

Задача:

1. Описать основные этапы проведения расследования описанного случая подготовки хищения. Обосновать возможность использования в расследовании информации об отпечатках пальцев, имеющейся в СКУД.
2. Описать основные этапы разработки системы предотвращения хищений для данного случая.

Описание решения кейса:

1. Необходимо установить время поставки указанного товара на склад и временной интервал хранения на складе.
2. Необходимо установить круг лиц, потенциально имевших доступ к товару.
3. Произвести опросы подозреваемых и возможных свидетелей.
4. На основании опросов уточнить круг подозреваемых
5. Провести консультации с компанией-поставщиком СКУД и определить возможность использования информации об отпечатках пальцев для проведения расследования.
6. Предложить сотрудникам из круга подозреваемых пройти дактилоскопическую экспертизу
7. Предложить сотрудникам из круга подозреваемых пройти обследование на полиграфе
8. Проанализировать результаты проведенных мероприятий.

**Критерии оценивания:**

Критерии оценивания	Полный и правильный ответ на 2 вопроса; правильное решение кейса	Неполный, но правильный ответ на 2 вопроса, правильное решение кейса	Неполный правильный ответ на 2 вопроса с помощью наводящих вопросов педагогического работника или полный и правильный ответ на один вопрос и неполный, но правильный ответ на 2 вопроса, правильное решение кейса	Неявка на промежуточную аттестацию или ответ менее чем на 2 вопроса и (или) неправильное решение кейса
Оценка	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
	компетенции сформированы			компетенции не сформированы

*Перечень основной литературы*

1. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 480 с.
2. Балдин К.В. Управление рисками.- Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
3. В.И. Ярочкин Система безопасности фирмы. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2003. – 352 с.
4. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – Москва: «Финансы и статистика», 2006. – 397 с.
5. Доронин А.В. Бизнес-разведка. – 20е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Ось-89», 2003. – 384 с.
6. Коноплева И.А., Богданов И.А. Управление безопасностью и безопасность бизнеса: Учебное пособие для вузов/ Под ред. И.А. Коноплевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 448 с.
7. Коршунова Л.Н. Оценка и анализ рисков. – Ростов н/Д, 2007. – 96 с.

8. Майский Р.А., Борисова Е.А. Основные принципы защиты информации при построении КСЗИ и их характеристика, 2016.
9. О. Грунин, С. Грунин Экономическая безопасность организации – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.: ил. – (Серия «Учебные пособия»).
10. Самоукина Н.В. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность/ Самоукина Наталья Васильевна. – Москва: Вершина, 2008. – 176 с.
11. Сулейманов У. Правила охоты на «крыс», или Как бороться с внутрикорпоративными хищениями. Практическое пособие для предпринимателей. – М.: Ось – 89, 2007. – 144 с.
12. Технические средства и методы защиты информации: Учебник для вузов / Зайцев А.П., Шелупанов А.А., Мещеряков Р.В. и др.; под ред. А.П. Зайцева и А.А. Шелупанова. – М.: ООО «Издательство Машиностроение», 2009 – 508 с.
13. Управление рисками: инструменты руководителя: электронный учебник. Серия «БизнесШкола». Издательский дом «Равновесие», 2007.
14. Энциклопедия деловой разведки и контрразведки. – М.: Русь-Олимп, 2007. – 428 с.
15. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. – М.: «Ось-89», 2004. – 288 с.

*Перечень дополнительной литературы*

1. Андрианов В.И., Соколов А.В. Как сберечь свои секреты – 2-е изд. – М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ»: СПб: ООО «Издательство «Полигон» 2000. – 272 с.
2. Деревицкий А. Коммерческая разведка. Курс агентуры для тех, кто продает и управляет продажами. – Спб., 2005. – 319 с.
3. Землянов В.М. Своя контрразведка. Минск: Харвест, 2002.
4. Зникин, В.К. Основы личной безопасности: модели, схемы и определения: учеб. пособие для вузов /В.К. Зникин, Р.Г. Драпезо, Е.С. Гольдшмидт, Н.А. Егорова; Кемерово. гос. ун-т. – Кемерово: ИПП «Кузбасс», 2008. – 120 с.
5. Зникин, В.К. Теоретические и прикладные основы оперативно-розыскного обеспечения раскрытия и расследования преступлений: учеб. пособие / В.К. Зникин; Кемерово. гос. ун – т. Кемерово: ИПП «Кузбасс», 2008. – 191 с.
6. Кузнецов А. Секрет фирмы. – М.: Ось –89, 2006. – 208 с. (Реальный успех).
7. Логинов О.И. Безопасность вашего бизнеса /Логинов О.И. – М.: НТ Пресс, 2006. – 208 с. – (Бизнес-букварь).
8. Лукаш Ю.А. Как обезопасить себя и свой бизнес от захвата, шантажа, мошенничества и иных враждебных проявлений / Ю.А. Лукаш. – Москва: ГроссМедиа, 2006. – 112 с. (Инструкция по выживанию).
9. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки): Пер. с англ. / Пер.: Ю.В. Семенов; Предисл.: И.В. Липсиц, Л.Б. Невзлин; Под общ. ред. И.В. Липсица. – М.: Экономика, 1992. – 172 с.
10. Организация и современные методы защиты информации (под общей редакцией Диева С.А., Шаваева А.Г.). – М., Концерн «Банковский Деловой Центр», 1998, 472 с.
11. Парад Борис Коммерческий шпионаж. 79 способов, которыми конкуренты могут получить секреты любого бизнеса. – М.: ТК Велби, 2005. – 160 с.
12. Ронин Р. Своя разведка. Минск: Харвест, 1999.
13. Черкасов В.Н. Бизнес и безопасность. Комплексный подход/ Худож. В. Родин. – М.: Армада –пресс, 2001. 384 с.: ил. – (Хотите Выжить?).
14. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Аудит безопасности фирмы: теория и практика: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический Прект; Королев: Парадигма, 2005. – 352 с.

## 2.           **Функциональная подготовка**

### 2.1           **Управление качеством, СМК**

Этапы развития менеджмента  
Международные стандарты ISO серии 9000  
Система менеджмента организации  
Основные подходы управления качеством  
Методы улучшения качества  
Основные инструменты контроля качества  
Общие сведения о СМК  
Понятие СМК  
Нормативная база  
Виды документов  
Принципы СМК  
Конкурентные преимущества от внедрения СМК  
Процессная модель СМК  
Определение процесса  
Бизнес-процесс и его основные компоненты  
Классификация процессов  
Элементы одиночного процесса ISO 9001:2015  
Принципы и преимущества процессного подхода  
Документирование СМК  
Руководство по документированию СМК  
Цели документирования  
Типовая структура документации СМК  
Назначение основных документов СМК  
Управление документами СМК  
Аудит качества  
Термины и определения  
Регулирование деятельности по аудиту  
Цели и задачи аудита  
Классификация аудитов  
Принципы проведения аудита  
Проведение аудита  
Аудиторы и требования к ним  
Современные методы повышения эффективности организации производства  
Особенности написания руководства по качеству для малых организаций  
Петля качества. Квалиметрия, метрология  
Классификация затрат на качество. Управление затратами на обеспечение качества  
Стандартизация и управление качеством продукции

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежут. аттестаци и	Код компетенци и	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровен ь
1.	тест	ПК-2	тенденции развития процессов формирования систем менеджмента качества в России и за рубежом; понимать механизм применения различных стандартов управления для формирования систем менеджмента качества	рассчитывать основные показатели, определяющие динамику развития организации, методы их анализ и планирования; разрабатывать Политику в области качества, концепции и программы развития качества	оценивать стратегическую деятельность команд по формированию и аудиту систем менеджмента качества	Высоки й Средний
2.	тест	СК-1		строить системы эффективных коммуникаций между участниками процесса, формировать матрицы ответственности по процессам; работать в команде	межличностного общения; социальные нормы и взаимоотношения , принятые в системе менеджмента качества	Высоки й Средний
3.	тест	СК-2	основные методы анализа и измерения результатов деятельности организаций;	разрабатывать системы текущего и оперативного контроля функционировани я систем менеджмента качества	определять роль руководителя в области качества и предъявляемые к нему требования	Высоки й Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

## **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине включает выполнение тестовых заданий, устанавливающих уровень сформированности компетенций.

Тестирование проводится в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Комплектация вопросов – автоматическая.

Количество вопросов в одном тесте – 26.

Время подготовки и выполнения – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов, используемых при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

1. На каком из этапов развития менеджмента была предложена идея гуманизации управления производством, признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих?

1. Древний период.
2. Индустриальный период.
3. Период систематизации.
4. Постиндустриальный (информационный период).

2. По какому из стандартов серии 9000 проводится сертификация?

1. ISO 9000:2015.
2. ISO 9001:2015.
3. ISO 9004:2018.
4. ISO 19011:2018.

3. Какая часть менеджмента качества ориентирована на определение необходимых ресурсов для достижения целей в области качества?

1. Планирование качества.
2. Управление качеством.
3. Обеспечение качества.
4. Улучшение качества.

4. Какая концепция улучшения качества предусматривает использование невостребованных резервов и потенциала сотрудников?

1. Кайрио.
2. Кайзен

5. Какой из методов улучшения качества ориентирован на персонал, который может собственноручно решить возникающие проблемы?

1. QFD.
2. 0 дефектов.
3. FMEA.
4. Кружки качества.

6. Какой из статистических методов управления качеством используется для обеспечения статистического контроля стабильности процесса?

1. Контрольный листок.
2. Диаграмма Парето.
3. Диаграмма Исикавы.
4. Гистограмма.
5. Контрольная карта.
6. Диаграмма разброса (рассеивания).
7. Метод стратификации (расслаивания данных).

7. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы» это:

1. Структурная схема.
2. Процедура.
3. Процесс.

4. Ресурсы СМК.
8. ISO это...
1. Международная организация по стандартизации.
  2. Международная организация по сертификации.
  3. Госстандарт РФ.
9. К какому из видов документов относится Положение о структурном подразделении организации?
1. Стратегическая документация.
  2. Регламентирующая документация.
  3. Организационно-правовая документация.
  4. Распорядительная и информационно-справочная документация.
  5. Документация законодательного и нормативного характера.
  6. Подтверждающая документация.
10. Какой принцип менеджмента качества предписывает создание условий, в которых работники более эффективно взаимодействуют?
1. Ориентация на потребителя.
  2. Лидерство.
  3. Взаимодействие работников.
  4. Процессный подход.
  5. Улучшения.
  6. Принятие решений, основанных на свидетельствах.
  7. Менеджмент взаимоотношений.
11. Обеспечивает ли внедрение СМК предприятию сокращение затрат?
1. Да.
  2. Нет.
12. Планируемая в долгосрочной перспективе повторяющаяся деятельность, создающая ценность для потребителя в соответствии с его требованиями – это...
1. Проектная деятельность.
  2. Процессная деятельность.
  3. Функциональная деятельность.
13. Материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса – это...
1. Выход процесса.
  2. Ресурс процесса.
  3. Владелец процесса.
  4. Показатель процесса.
14. Процесс, направленный на создание основных продуктов (услуг) – это...
1. Основной процесс.
  2. Вспомогательный процесс.
  3. Процесс управления.
15. Должна ли организация, согласно требованию Международного Стандарта ISO 9001:2015 определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в организации?
1. Должна.
  2. Не должна.
  3. По усмотрению руководства.
16. Принцип, позволяющий стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса – это...
1. Принцип взаимосвязи процессов.
  2. Принцип востребованности процесса.
  3. Принцип документирования процессов.
  4. Принцип контроля процесса.
17. Верно ли утверждение – «Организация вправе выбирать свой метод документирования процессов»?
1. Верно.
  2. Не верно.

18. Обеспечивает ли документирование доведение до сведения персонала обязательств со стороны руководства в области качества?

1. Да.
2. Нет.

19. Документ, который описывает взаимосвязанные процессы и устанавливает способы осуществления этих процессов, называется...

1. Политика в области качества.
2. Руководство по качеству.
3. Документированная процедура.
4. Рабочая инструкция.

20. Документ, в котором организация устанавливает, каких результатов в области качества она хочет достигнуть называется....

1. Политика в области качества.
2. Цели в области качества.
3. Документированная процедура.
4. Запись по качеству.

21. Предусматривает ли процесс управления документацией анализ, актуализацию по мере необходимости и переутверждение документов?

1. Да.
2. Нет.

22. Совокупность политик, процедур или требований, на соответствие которым производится проверка это...

1. Критерии аудита.
2. Свидетельство аудита.
3. Наблюдения аудита.
4. Заключение по результатам аудита.

23. Какой стандарт является базовым стандартом по отношению к другим стандартам на системы менеджмента?

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015.
2. ГОСТ Р ИСО 14001-2016.
3. OHSAS 18001:2007.
4. ГОСТ Р ИСО 19011-2012.

24. Целью внутреннего аудита является...

1. Подтверждение и повышение эффективности и результативности внедренной системы менеджмента качества.
2. Поиск и наказание виновных.

25. Проверка, проводимая внешней независимой организацией с целью сертификации это...

1. Аудит первой стороной.
2. Аудит второй стороной.
3. Аудит третьей стороной.

26. Принцип, в соответствии с которым персонал проверяемого подразделения заранее уведомляется о цели, области, времени и методах проведения аудита называется...

1. Принцип единообразия.
2. Принцип системности.
3. Принцип предупредительности.
4. Принцип регулярности.

**Максимальное количество баллов - 100:**

85-100 баллов – при правильном и полном ответе на 24-26 вопросов;

75-84 баллов – при правильном и полном ответе на 19-23 вопросов;

65-74 баллов – при правильном и неполном ответе на 12-22 вопросов;

0-64 – при правильном и неполном ответе только на 11 и менее вопросов.

**Шкала оценивания:**

0 – 64	65 – 74	75 – 84	85 – 100
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

### *Перечень основной литературы*

1. Шатько, Д. Б. Аудит качества : учебное пособие : [для студентов всех направлений подготовки и специальностей, изучающих дисциплину "Аудит качества"] / Д. Б. Шатько, Д. В. Россиева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева. – Кемерово : КузГТУ, 2020. – 112 с. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91780&type=utchposob:common>. – Текст : непосредственный + электронный.

2. Шатько, Д. Б. Сертификация систем качества : учебное пособие [для студентов всех направлений подготовки и специальностей] / Д. Б. Шатько ; ФГБОУ ВО "Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева", Каф. металлореж. станков и инструментов. – Кемерово : КузГТУ, 2019. – 96 с. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91726&type=utchposob:common>. – Текст : непосредственный + электронный.

3. Федюков, В. И. Аудит качества / В. И. Федюков, Е. Ю. Салдаева ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2017. – 187 с. – ISBN 9785815814066. – URL : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=476966](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=476966) (дата обращения: 17.04.2022). – Текст : электронный. 3. Михеева, Е. Н. Управление качеством / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 531 с. – ISBN 9785394010781. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=454086](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=454086) (дата обращения: 17.04.2022). – Текст : электронный.

4. Тавер, Е. И. Введение в управление качеством : учебное пособие / Е. И. Тавер. – Москва : Машиностроение, 2013. – 368 с. – ISBN 978-5-94275-666-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/63219> (дата обращения: 01.04.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Петухова, Л. В. Всеобщее управление качеством / Л. В. Петухова, С. М. Горюнова, С. Г. Смердова ; Казанский государственный технологический университет. – Казань : Казанский научноисследовательский технологический университет (КНИТУ), 2010. – 89 с. – ISBN 9785788209012. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=270565](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=270565) (дата обращения: 17.04.2022). – Текст : электронный.

6. Соболева, И. А. Всеобщее управление качеством (TQM : учебное пособие / И. А. Соболева ; И. А. Соболева ; Новосиб. гос. техн. ун-т. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2005. – 90, [1] с. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=48321&type=nstu:common> (дата обращения: 20.04.2022). – Текст : электронный.

7. Адлер, Ю. Практическое руководство по статистическому управлению процессами / Ю. Адлер, В. Л. Шпер. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 234 с. – ISBN 9785961420531. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=570307](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=570307) (дата обращения: 17.04.2022). – Текст : электронный.

8. Антонова, И. И. Бережливое производство / И. И. Антонова ; Институт экономики, управления и права (г. Казань); Научный редактор: Смирнов В. А.. – Казань : Познание (Институт ЭУП), 2013. – 176 с. – ISBN 9785839904859. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=257764](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=257764) (дата обращения: 17.04.2022). – Текст : электронный.

9. Раджу, Н. Бережливые инновации / Н. Раджу, Д. Прабху. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017. – 416 с. – ISBN 9785990905061. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=494951](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=494951) (дата обращения: 17.04.2022). – Текст : электронный.

## 2.2 Бизнес-моделирование

Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления

Моделирование и анализ бизнес-процессов

Проектирование процессов

Управление эффективностью процессов

Трансформация бизнес-процессов

Внедрение процессного управления

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-2	Способность разрабатывать требования для создания новых цифровых продуктов, формировать требования к ИТ-архитектуре производственных систем, использовать инструменты программирования для решения личных и профессиональных задач.
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежуточной аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
1.	Тест	ПК-2	методологию и принципы процессного управления методы оценки эффективности организации			Высокий Средний
2.	Тест	ПК-4	методы реинжиниринга бизнес-процессов, как метод антикризисного управления; методы оценки эффективности организации		составления экономического обоснования перехода организации к процессно-ориентированной модели управления	Высокий Средний
3.	Тест	ПК-5			инструментами анализа и проектирования бизнес-процессов методами реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов оценки эффективности бизнес-процессов	Высокий Средний
4.	Тест	ЦК-2	и понимает место современных информационных технологий (в том числе – технологий искусственного интеллекта) в совершенствовании бизнес-процессов	применять методы анализа бизнес-процессов, находить ошибки, оценивать степень зрелости, предлагать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов, управлять операционными рисками с использованием ИТ		Высокий Средний

5.	Тест	СК-1	и понимает как стратегические цели организации связаны с целями и метриками бизнес-процессов	выявлять бизнес-процессы в деятельности организации	собирает информацию, необходимую для построения моделей бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF0, ARIS, BPMN	Высокий Средний
----	------	------	--	---	---	--------------------

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине состоит из тестовых заданий, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций).

Тестовые задания выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество тестовых заданий в одном тесте - 30 ед.

Время выполнения теста – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

Бизнес-процесс - это:

- 1) Преобразование входов отдельных модулей бизнес-системы в выходы.
- 2) Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
- 3) Последовательность взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание ценности для потребителя
- 4) Процесс управления компанией и ее подразделениями.
- 5) Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы.

Входы бизнес-процесса - это:

- 1) Информация (документы) и материальные объекты
- 2) Сырье и материалы
- 3) Регламентирующие процесс документы
- 4) Распоряжения руководителя

Выходы бизнес-процесса - это:

- 1) Отчетные документы.
- 2) Брак.
- 3) Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
- 4) Готовые изделия.

Ресурсы бизнес-процесса - это:

- 1) Персонал.
- 2) Финансовые средства.
- 3) Здания и сооружения.
- 4) Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

### *Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Доля правильных ответов, %	0 – 65	66 – 75	76 – 85	86 – 100
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

#### *Перечень основной литературы*

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография [Текст] / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. - М: Издательство Юрайт, 2017. -367 с.
2. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.В. Репин, В. Г. Елиферов. -М. : Инфра-М, 2017. -319 с.
3. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учеб, пособие для вузов [Текст] / Ю.В. Куприянов, Е.А. Кутлуни. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 128 с.
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н. М. Розанова. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 343 с.
5. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности [Текст] / Майк Ротер, Джон Шук. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 144 с.
6. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Ю.Н. Соловьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 131 с.

#### *Перечень дополнительной литературы*

1. Д. Джестон, И. Нелис. «Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов» [Текст] / Джестон Д., Нелис И. - Альпина Паблишер 2015.-641 с.
2. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление [Текст] / В.В. Репин. -М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 512 с.
3. Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / О.С. Рудакова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 343 с.
4. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 [Текст] / Коллектив авторов - М.: Альпина Диджитал, 2013. - 480 с.
5. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / М. Хаммер. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 352

### **2.3 Управление проектами**

Корпоративный стандарт управления проектами.

Календарно-ресурсное планирование.

Управление проектными отклонениями. Оценка исполнения проекта. Гибкое управление проектами.

Графическая визуализация проектов

Управление командой проекта. Корпоративная система управления проектами.

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
1.	Кейс	ПК-1	основные принципы и инструменты стратегического и оперативного управления компанией, ведения бизнеса			Высокий Средний
2.	Кейс	ПК-4		разрабатывать основные документы корпоративного стандарта управления проектами (план управления проектами, учет затрат рабочего времени, отчет о статусе проекта, журналы рисков, проблем изменений и др.		Высокий Средний
3.	Кейс	ПК-5	международные и национальные стандарты управления проектами; механизмы и	разрабатывать документы управления проектами в соответствии с требованиями		Высокий Средний

			основы методологии профессионального управления проектами	стандартов		
4.	Кейс	ЦК-1	возможности современных информационных технологий, обеспечивающих поддержку процессов управления проектами	подбирать визуальные решения под проектные задачи	использует виртуальных помощников руководителей проектов и методы искусственного интеллекта в системах управления проектами	Высокий Средний
5.	Кейс	СК-1	принципы и методы корпоративного управления проектами			Высокий Средний
6.	Кейс	СК-2	структуру, содержание, порядок формирования и применения корпоративного стандарта управления проектами		подходами к реализации системы управления проектами на основе стандарта организации	

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

#### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине состоит из кейсов, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций).

Кейсы выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество кейсов - 1 ед.

Время выполнения – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

Московское общество инвалидов, при поддержке московского правительства и министерства здравоохранения и соц.развития. инициировало проект по улучшению доступа инвалидов к рынку специализированных товаров и услуг. Создаваемый ресурс

будет предоставлять актуальную информацию о производителях, ценах, условиях поставки оборудования и товаров для инвалидов. Ресурс будет базироваться на современных Интернет-технологиях и предоставит максимально возможный выбор широкого спектра товаров российских и зарубежных производителей, даст полную информацию о доступных для инвалидов социальных услугах, льготах, возможностях, а также позволит развивать социальные связи между инвалидами Москвы и других регионов.

Описанный проект для разных участников будет характеризоваться совершенно различным видением. Ниже приведено семь раз личных видений данного проекта:

1. Проект создания информационно-технологической системы.
2. Проект осуществления общественных изменений с помощью информационных технологий.
3. Проект создания новых каналов продвижения определенной продукции и услуг
4. Проект повышения качества жизни.
5. Проект повышения эффективности социального обслуживания.
6. Проект исследования потребностей специфической группы населения, разработки инновационного решения их проблем.
7. Проект повышения лояльности определенной группы населения и увеличения политического капитала.

Вопросы

Каждому обучающемуся необходимо выбрать несколько видений проекта и для каждого видения определить:

1. Кто является носителем выбранного видения: каковы ожидаемые результаты, соответствующие видению; какие риски связаны с созданием ожидаемых результатов.
2. Между какими видениями наиболее вероятны конфликты?
3. Что произошло с данным проектом?
4. Какие ИТ технологии могут быть использованы для управления выбранным проектом.

#### *Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Критерий	Неявка на промежуточную аттестацию без уважительной причины или подготовлено и представлено неаргументированное решение или в решении не предложены к применению ни одной ИТ	Подготовлено и представлено решение, в решении предложены к применению не менее одной ИТ, аргументированно и затруднено без наводящих вопросов	Подготовлено и представлено решение, в решении предложены к применению не менее одной ИТ, аргументированно решение неполное	Подготовлено и представлено аргументированное решение, в решении предложены к применению не менее одной ИТ
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

### Перечень основной литературы

1. Бегишев, Ильдар Рустамович. Искусственный интеллект и робототехника: глоссарий понятий / И. Р. Бегишев, З. И. Хисамова. Москва : Проспект, 2022. 64 с. ISBN 978-5-392-36604-0.
2. Загидуллин, Равиль Рустэм-бекович. Управление процессами реальных и виртуальных предприятий : монография. Старый Оскол : ТНТ, 2021. 144 с. ISBN 978-5-94178-721-0.
3. Чекмарев, Анатолий Владимирович. Управление ИТ- проектами и процессами : учебник для вузов : для студентов вузов, обучающихся по инженерно-техническим и экономическим направлениям / А. В. Чекмарев. Москва : Юрайт, 2021. 228 с. (Высшее образование) . ISBN 978-5-534-11191-0.
4. Методы и риски управленческих решений. Зарубежный опыт : монография / В. З. Черняк, В. И. Ресин, А. В. Севостьянов [и др.] ; под редакцией В. З. Черняка ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации ; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. Москва : РУСАЙНС, 2020. 230 с. ISBN 978-5-4365-2997-4 : 671.00.
5. Исаков, Д. А. Новая парадигма управления проектами в условиях интеграции стран в мировую экономику : монография / Д. А. Исаков. Москва : Горная книга, 2020. 392 с. ISBN 978-5-98672-519-2.
6. Тихомирова, Ольга Геннадьевна. Управление проектами. Практикум : учебное пособие : для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. Г. Тихомирова. Москва : Инфра-М, 2021. 273 с. (Высшее образование : Бакалавриат) . ISBN 978-5-16-011601-3.

## 2.4 Инновационный менеджмент

Научно-образовательный центр «Кузбасс»: цели и задачи создания, участники, проекты

Научно-инновационные проекты региона (КНТП «Чистый уголь-Зеленый Кузбасс»

Региональные конкурсные программы Министерства науки и высшего образования Кузбасса

Грантовые и просветительские возможности: Общество «Знание», стажировки Фонда Потанина, АНО «Россия-страна возможностей»

Формирование индивидуального проекта для подачи заявки на конкурс

Формирование группового проекта для подачи заявки на конкурс

Защита проектов перед командами.

Ответы на вопросы

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения,

	технологий робототехники и искусственного интеллекта
ЦК-3	Владение цифровыми инструментами для поиска, сбора и анализа больших данных (Big Data), облачными решениями и сервисами в целях решения управленческих задач, для обмена цифровым контентом и его представления
ЦК-4	Способность организовывать систему информационной безопасности при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации, обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации (компании).
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции		Уровень
			Знает	Умеет	
1.	Индивидуальный инновационный проект	ПК-1	структуру организаций, подразделений, групп (команд) сотрудников, проектов и сетей	управлять организациями подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Высокий Средний
2.	Групповой инновационный проект	ПК-2	корпоративные стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	разрабатывать корпоративные стратегии, программы развития и изменениями и управлять ими	Высокий Средний
3.	Групповой инновационный проект	ПК-4	качественные и количественные методы	использовать методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению	Высокий Средний
4.	Индивидуальный инновационный проект	ПК-5	методы экономического и стратегического анализа	применять методы анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Высокий Средний
5.	Групповой инновационный проект	ЦК-1	программы для коммуникации (сайты с автоматизированным и формами заявок),	работать с автоматизированным и системами управления (сайты конкурсных заявок)	Высокий Средний
6.	Индивидуальный инновационный проект	ЦК-3	цифровые инструменты для поиска и анализа	решать управленческие задачи с помощью цифровых инструментов.	Высокий Средний
7.	Групповой инновационный проект	ЦК-4	сетевые решения при организации системы информационной безопасности	обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации	Высокий Средний
8.	Индивидуальный	СК-1	каналы	выстраивать каналы	Высокий

	й инновационный проект		коммуникации для решения задач формирования заявок на гранты	коммуникаций (при формировании заявок на гранты и др.)	Средний
--	------------------------------	--	---	--	---------

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

**Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине включает разработку модели:

1. индивидуального инновационного проекта;
2. группового инновационного проекта.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры тем инновационных проектов.*

Цифровизация системы оценки имиджа муниципального образования

Цифровизация системы оценки инвестиционной привлекательности региона

Использование ИТ для генерации инноваций

Развитие туристско-рекреационной системы

Интерактивная форма оценки эффективности инвестиционных проектов

Автоматизированная система управленческого учета параметров производственного цикла предприятия

Цифровой двойник потребителя услуг

Цифровой двойник работника предприятия

Обучающийся может выбрать тему инновационного проекта из предложенных или собственную, планируемую к реализации.

**Максимальное кол-во баллов – 5**

0 баллов – невыполнение ни одного из проектов, неявка на промежуточную аттестацию по неуважительной причине;

1 балл – участие в одном из проектов, неучастие в презентации проекта;

2 балла – участие в двух проектах, недостаточное описание модели одного или двух проектов;

3 балла – участие в двух проектах, презентация одного или двух проектов, полное описание модели индивидуального проекта;

4 балла – участие в двух проектах, участие в презентации двух проектов, полное описание модели двух проектов.

*Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Оценка/ количество баллов			Оценка «незачет»
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
4	3	2	0 - 1
компетенция сформирована			компетенция не сформирована

*Перечень основной литературы*

1. Гумерова, Гюзель Исаевна. Управление инновационными преобразованиями в условиях цифровой трансформации бизнеса : учебное пособие для обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры по направлениям «Менеджмент», «Экономика», «Инноватика» / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва : КноРус, 2022. 244 с.

(Магистратура) . ISBN 978-5-406-08952-1.

2. Управление инновационными проектами : учеб. пособие для студентов экон. и упр. специальностей вузов в области менеджмента / под ред. В. Л. Попова. М. : ИНФРА-М, 2007. 336 с. (Высшее образование) . ISBN 5160027742 : 107.10.

3. Уколов, Владимир Федорович. Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе : учебник для вузов по специальности "Менеджмент организации" / В. Ф. Уколов, В. А. Галайда, С. С. Мазин. Москва : Экономика, 2009. 400 с. ISBN 9785282028379 : 275.00.

4. Артяков, Владимир Владимирович. Управление инновациями. Методологический инструментарий : учебник : [для студентов, аспирантов и преподавателей вузов] / В. В. Артяков, А. А. Чурсин. Москва : Инфра-М, 2019. 206 с. (Высшее образование : Магистратура) . ISBN 9785160149653 : 772.80.

## 2.5 Стратегический менеджмент

Введение в стратегический менеджмент. Стратегический процесс  
Стейкхолдеры, миссия и видение организации, целеполагание  
Внешняя среда компании: определение возможностей и угроз  
Конкурентоспособность компании, выявление сильных и слабых сторон  
Корпоративные стратегии компании  
Управление многопрофильными корпорациями  
Стратегия Голубого океана  
Теория игр  
Стратегии компаний на международных рынках Базовые стратегии конкуренции  
Выбор стратегических альтернатив и корпоративная социальная ответственность  
Реализация стратегии: управление организационными изменениями.

### **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
ЦК-3	Владение цифровыми инструментами для поиска, сбора и анализа больших данных (Big Data), облачными решениями и сервисами в целях решения управленческих задач, для обмена цифровым контентом и его представления
ЦК-4	Способность организовывать систему информационной безопасности при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации, обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации (компании)
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежу т. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			Уровень
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	
1.	кейс	ПК-1	сущность бизнеса и стратегического управления в условиях рынка и цифровой экономики	определять миссию и цели организации, анализировать ее сильные и слабые стороны в конкурентной среде, вырабатывать на этой основе стратегию организации и уметь добиваться ее осуществления		Высокий Средний
2.	кейс	ПК-2		анализировать и проектировать бизнес-модель организации, включая бизнес-модели организаций новой экономики		Высокий Средний
3.	кейс	ПК-4		разрабатывать организационную структуру и архитектуру организации, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности организации, включая сетевые и экосистемные структуры		Высокий Средний
4.	кейс	ПК-5	знать и применять новые подходы, модели и технологии менеджмента: стратегия	выявлять, анализировать и развивать устойчивые конкурентные преимущества		Высокий Средний

			«голубого океана», бирюзовые организации бережливые инновации, agile, клиентоцентричность и т.д.			
5.	кейс	ЦК-1			принципами и методами диагностики организационных проблем и методами управления организационным и изменениями с применением автоматизированных систем управления и машинного обучения	Высокий Средний
6.	кейс	ЦК-3			современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике с применением цифровых инструментов для поиска, сбора и анализа больших данных в целях решения управленческих задач, для обмена цифровым контентом и его представления	Высокий Средний

7.	кейс	ЦК-4			управления с применением цифровых инструментов, обеспечивая сохранность персональных данных и данных организации	Высокий Средний
8.	кейс	СК-1		осуществлять распределение полномочий и ответственности и на основе их делегирования, анализировать и проектировать бизнес-процессы, а также работы	навыками использования инструментов мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе управления процессами групповой динамики и принципов формирования команды	Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

#### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

В ходе промежуточной аттестации обучающиеся устанавливается уровень сформированности компетенций по дисциплине. Промежуточная аттестация включает:

- групповое решение кейсов.

Промежуточная аттестация обучающиеся проводится с использованием системы Moodle ЭИОС КузГТУ. Полный комплект оценочных материалов (вопросов для собеседования), используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в ЭИОС КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

*Пример кейса*

Крупное рекламное агентство оборудовано по последнему слову техники. Большое внимание уделяется эргономике, освещению, вентиляции, шумоизоляция, удобство мебели – всё сделано по наивысшим стандартам качества. Проходная полностью

автоматизирована, вход/выход осуществляется по ключ-картам с одновременной фиксацией времени. Все помещения оснащены системами аудио- и видео-наблюдения. В коридорах стоят датчики движения, включая-выключая освещение (компания ответственно подходит к вопросам энергосбережения). Рабочий день начинается в 9-00 и заканчивается 18-00. Помимо 40 минутного обеденного перерыва предусмотрены перерывы на отдых и личные надобности общей продолжительностью в 20 минут. Время отдыха автоматически фиксируется рабочей техникой. Во время нахождения в помещениях «Креатив дизайн» сотрудникам запрещено пользоваться личными гаджетами. Для работы компания предоставляет корпоративные смартфоны, планшеты, ноутбуки и прочую технику. Утро начинается с брифинга (15 минут). Потом начальники отделов раздают ежедневные задания каждому сотруднику. В конце дня происходит мониторинг результатов (15 минут). Автоматически генерируется общий отчет. Ежедневные отчеты формируют месячный отчет, по итогам которого делаются выводы, составляются (корректируются) планы, выплачиваются премии, назначаются штрафы ( депремирование).

Задание:

- Найти резервы рабочего времени.
- Предложить наиболее просто реализуемые пути повышения мотивации сотрудников.
- Предложить пути повышения продуктивности сотрудников.

**Критерии оценивания:**

Критерии оценивания	Активное участие в решении кейса. Полное и правильное решение кейса. Публичное представление решения кейса	Активное участие в решении кейса. Полное и правильное решение кейса.	Участие в решении кейса. Полное и правильное решение кейса.	Неявка на промежуточную аттестацию. Пассивное участие в решении кейса
Оценка	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
	компетенции сформированы			компетенции не сформированы

*Перечень основной литературы*

1. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. А. Р. Ганиевой [и др.]. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2007. 928 с. ISBN 5845904072 : 476.10.
2. Портер, Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с. : 294.30.
3. Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / Р. Айзенштадт [и др.]; под ред. Л. Фазэйя, Р. Рэнделла. 4-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 587 с. ISBN 5961405736 : 355.00.
4. Жданкин, Николай Александрович. Стратегический менеджмент : учебник для направлений бакалавриата и магистратуры "Менеджмент", "Экономика", специальности аспирантуры "Экономика" / Н. А. Жданкин. Москва : КноРус, 2022. 398 с. (Бакалавриат. Магистратура. Аспирантура) . ISBN 978-5-406-08867-8.

*Перечень дополнительной литературы*

1. Стратегические решения и риск-менеджмент : научный рецензируемый журнал / Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

## 2.6 Управление изменения

Закономерности развития организации

Размер организации

Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Понятие и история развития теории организационных изменений

Подходы к определению организационных изменений

История развития теории организационных изменений

Концепция управления изменениями

Классификация организационных изменений

Компоненты процесса преобразований

Модели организационных изменений

Модель изменений К.Левина

Модель управления изменениями Л. Грейнера

Теория Е и теория О организационных изменений

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Модель «кривой перемен» Дж. Дак

Сопротивление изменениям

Причины сопротивления изменениям

Методы преодоления сопротивления на предприятии

Стратегии управления изменениями

Виды стратегий

Критерии выбора стратегии

Тимбилдинг в условиях организационных изменений

Принципы создания команды

Роль лидера при организационных изменениях

Бенчмаркинг

Понятие бенчмаркинга

Этапы реализации бенчмаркинг-проекта

Оценка эффективности изменений

Критерии оценки эффективности

Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

Корпоративная культура как среда для развития или сдерживания изменений

Стратегические и тактические изменения

Управляемые и неуправляемые изменения

Типы сотрудников по отношению к изменениям

Создание готовности к изменениям и твердые обоснования необходимости изменений

Управление эмоциями в процессе изменений

Инструменты лидера в изменениях

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежуточной аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
28.	Опросник	ПК-1	и понимать роль лидера при организационных изменениях; принципы создания команды	формировать корпоративную культуру для развития изменений	методами преодоления сопротивления на предприятии	Высокий Средний
29.	Опросник	ПК-2	модели организационных изменений; понимать закономерности развития организации	рассчитывать основные показатели, определяющие динамику развития организации, методы их анализа и планирования	оценивать стратегические и тактические изменения	Высокий Средний
30.	Опросник	ПК-4	основные методы анализа и измерения результатов деятельности организаций	анализировать деятельность организации на базе самооценки мониторинга и аудита	разрабатывать системы текущего и оперативного контроля функционирования организации	Высокий Средний
31.	Опросник	ПК-5	стратегические и тактические изменения	анализировать управляемые и неуправляемые изменения	методами оценки эффективности организационных изменений	Высокий Средний
32.	Опросник	ЦК-1	способы использования информационных технологий в области управления изменениями	анализировать и совершенствовать процессы принятия решений с помощью современных информационных технологий и		Высокий Средний

				имитационных моделей		
33.	Опросник	СК-1	типы сотрудников по отношению к изменениям	строить системы эффективных коммуникаций между участниками процесса; проявлять умение работать в команде	применять навыки межличностного общения	Высокий Средний
34.	Опросник	СК-2	основные методы анализа и измерения результатов деятельности организаций	разрабатывать системы текущего и оперативного контроля функционирования организации	определять роль руководителя при организационных изменениях	

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

#### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине включает опросник, содержащий два вопроса, устанавливающие уровень сформированности компетенций.

Опрос проводится в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество вопросов – 2.

Комплектация вопросов – автоматическая

Время подготовки и выполнения – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов (вопросов), используемых при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

1. Как происходит развитие организации?
2. Определите различия в моделях жизненных циклов организации.
3. Уточните объекты организационных изменений.
4. Какие существуют подходы к определению организационных изменений?
5. К какому уровню организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов?
6. На каком уровне организации осуществляется реинжиниринг?
7. Какую информацию содержит «штурманская карта» преобразования организации?
8. Что такое «рефрейминг»?
9. Возможна ли адаптация любой модели в отечественных условиях?
10. Прокомментируйте основные причины сопротивления изменениям?
11. Выберете и обоснуйте наиболее эффективную модель противодействия сопротивлениям?
12. Перечислите виды стратегий управления изменениями.
13. Сформулируйте критерии выбора стратегии изменений?
14. В чем специфика тимбилдинга для изменяющейся компании?

15. Сформулируйте критерии отбора лидера команды?
16. Что такое «бенчмаркинг»?
17. Как определить необходимость бенчмаркинга для компании?
18. Перечислите наиболее распространенные критерии оценки эффективности проекта?
19. Структура сбалансированной системы показателей.
20. Как производится расчет эффективности предлагаемой инновации?

**Максимальное количество баллов - 100:**

- 85-100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;  
 75-84 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;  
 65-74 баллов – при правильном и неполном ответе на два вопроса или правильном и полном ответе только на один из вопросов;  
 0-64 – при правильном и неполном ответе только на один из вопросов или при отсутствии правильных ответов на вопросы.

**Шкала оценивания:**

0 – 64	65 – 74	75 – 84	85 – 100
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

**3.1. Перечень основной литературы**

1. Распопов, Владимир Михайлович. Управление изменениями : учебное пособие для студентов, обучающихся по программам магистратуры и слушателей программ MBA / В. М. Распопов. Москва : Магистр, 2008. 333 с. ISBN 9785977600521 : 212.00.
2. Бриджес, Уильям. Управление компанией в период структурных изменений. Используйте изменения с максимальной пользой / пер. с англ. и ред. С. В. Ляховки. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Вильямс, 2007. 208 с. ISBN 5845912008 : 159.58.
3. Иванова, Елена Валериевна. Тренинг управления изменениями в организации / Е. В. Иванова. СПб. : Речь, 2007. 292 с. ISBN 5926805562 : 99.74.
4. Харрингтон, Джеймс. Совершенство управления изменениями. Искусство совершенствования управления изменениями / пер. с англ. В. Н. Загребельного; под науч. ред. В. В. Брагина. М. : Стандарты и качество, 2008. 192 с. (Деловое совершенство) . ISBN 5949380611 : 100.00.
5. Адизес, Ицхак К. Управляя изменениями / пер. с англ. В. Кузина. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 224 с. + CD-ROM. (Теория менеджмента) . ISBN 9785911804862 : 394.90.
6. Управление изменениями : хрестоматия / И. Адизес [и др.] ; науч. ред. Г. В. Широкова; С.-Петерб. гос. ун-т, Высш. школа менеджмента. 2-е изд. Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2010. 496 с. (Современная классика менеджмента) . ISBN 9785992400380 : 446.00.
7. Шермет, Марина Альбертовна. Управление изменениями : [учеб. пособие] / М. А. Шермет. Москва : Дело, 2011. 128 с. (Образовательные инновации) . ISBN 9785774906000 : 220.00.
8. Управление изменениями : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр" / под ред. Т. Ю. Ивановой. Москва : КноРус, 2017. 352 с. (Бакалавриат) . ISBN 9785406032718 : 598.51.
9. Шмелева, Анна Николаевна. Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества : монография / А. Н. Шмелева, Р. М. Нижегородцев. Москва : Русайнс, 2016. 182 с. ISBN 9785436511788 : 514.47.
10. Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям] / А. Т. Зуб ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова.

Москва : Юрайт, 2017. 284 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс) . ISBN 9785534004908 : 737.45; 699.00.

11. Резник, Семен Давыдович. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие : для обучающихся по программам высшего образования направлений подготовки 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр" / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общей редакцией С. Д. Резника. 3-е изд., стер. Москва : Инфра-М, 2020. 210 с. (Высшее образование : Бакалавриат) . ISBN 978-5-16-015241-7 : 813.60.

12. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общей редакцией Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника ; Российская академия наук, Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова, Министерство образования и науки Российской Федерации, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. Москва : Инфра-М, 2020. 263 с. (Научная мысль) . ISBN 978-5-16-013722-3.

## 2.7 Организационное поведение

Поведение человека в организации: основные виды.

Личность в организации: психологические характеристики; психические состояния и процессы восприятия

Ценности и установки работников в организации.

Группы в организации. Лидерство в организации. Власть и влияние в организации.

Организационная культура. Практики управления человеческими ресурсами в организации и поведение сотрудников.

Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения.

### 4. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

### Индикаторы достижения компетенции

№	Состав промежуточной аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
35.	Кейс	ПК-1	модели и исследования в области организационного поведения		отличить популярные, стереотипные объяснения поведения людей на рабочем месте от научно-обоснованных	Высокий Средний

36.	Кейс	ПК-5		анализировать и оценивать состояние конкретной личности/организации с использованием изученных теоретических подходов		Высокий Средний
37.	Кейс	СК-1	основные направления и подходы к анализу поведения работников в организациях	находить организационно-управленческие решения	проведения обследования деятельности и ИТ-инфраструктуры предприятий	Высокий Средний
38.	Кейс	СК-2	о влиянии различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию		Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине состоит из кейсов, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций).

Кейсы выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество кейсов - 2 ед.: 1 – групповой, 1 индивидуальный.

Время выполнения – 1 академический час.

#### Подготовка решения индивидуального кейса

Обучающийся анализирует полученный случайным образом кейс и представляет решение с применением средств визуализации.

#### Подготовка решения группового кейса

Обучающиеся делятся на группы по 3 человека в каждой;

Все обучающиеся получают для просмотра один фильм.

В период проведения промежуточной аттестации обучающиеся получают кейс для решения по содержанию просмотренного фильма.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

*Пример индивидуального кейса.*

Case № 1. Руководство магазина считает, что отдел кадров подобрал в свое время не тех людей на должности, описание которых приводится ниже.

Определить, что нужно сделать для заполнения этих должностей в будущем с большей эффективностью. Необходимо разработать модель личности для кандидата на каждую из должностей. Эта модель должна описывать наиболее важные черты личности, которые приведут к успеху в работе. Затем следует подготовить список вопросов к кандидату на должность, ответы на которые помогут совместить требования к работе с личностной характеристикой.

Заведующий секцией мужской и женской одежды. Менеджер в данной должности несет полную ответственность за поддержание соответствующего ассортимента товаров в секции; должен управлять продажей, координировать работу и обеспечивать развитие подчиненных ему продавцов. Он обязан играть активную роль в выявлении слабых сторон в работе каждого продавца и помогать ему (ей) в преодолении недостатков. Приблизительно половину своего рабочего времени менеджер проводит в зале секции, работая с покупателями.

Заведующий складом. Менеджер несет полную ответственность за получение прибывающих товаров, их правильное складирование в помещениях склада, а также за своевременную доставку в торговые залы по требованию заведующих секциями. Менеджер должен работать с персоналом, доставляющим товары, так, чтобы обеспечить в этом деле порядок и систематичность. Кроме того, менеджер должен работать с продавцами, чтобы избегать затоваривания на складе.

*Пример группового кейса.*

Case № 1. В рамках самостоятельной работы просмотр фильма «Офисное пространство» (Office Space) реж. Майк Джадж, США, 2000.

**Дискуссионные вопросы для подготовки группового представления решения кейса:**

1. Какие проблемы можно идентифицировать в организации?
2. Как бы вы охарактеризовали организационную культуру в офисе?
3. Какие типы организационных культур встречаются в фильме? Как их можно охарактеризовать?
4. Как можно охарактеризовать трудовые отношения в офисе? Приведете примеры из фильма?
5. Опишите пространство офиса – физическое (расположение столов, помещений), символический (смыслы и значения, ритуалы, мифы, фольклор).

*Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Критерий	Неявка на промежуточную аттестацию без уважительной	Подготовлено решение двух кейсов, аргументированы	Подготовлено аргументированное решение двух кейсов.	Подготовлено и представлено аргументированное решение двух

	причины или подготовлено и представлено неаргументированное решение	е индивидуального кейса затруднено без наводящих вопросов. Участие в презентации решения группового кейса не принималось	Участие в презентации решения группового кейса не принималось	кейсов. Участие в презентации решения группового кейса
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

### *Перечень основной литературы*

1. Резник, Семен Давыдович. Организационное поведение: практикум, деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Упр. персоналом", "Муницип. и гос. управление" / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. С. Д. Резника ; Пензен. гос. ун-т архитектуры и строительства. Москва : ИНФРА-М, 2011. 256 с. (Высшее образование) . ISBN 9785160026565 : 128.00.

2. Соломанидина, Татьяна Оттовна. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. Москва : ИНФРА-М, 2011. 395 с. (Высшее образование) . ISBN 5160027084 : 227.92.

3. Федорова, Наталья Васильевна. Управление персоналом организации : учебник для вузов по специальности "Менеджмент организации" / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. Москва : КноРус, 2011. 536 с. ISBN 9785406009031 : 250.00.

4. Захарова, Людмила Николаевна. Психология управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / Л. Н. Захарова. Москва : Логос, 2011. 376 с. (Новая университетская библиотека) . ISBN 9785987044995 : 331.00.

### **2.8 Управление конфликтами**

Организационная культура в современном менеджменте. Основные понятия, структура, система управления. Современные деловые коммуникации и этика.

Организационный конфликт, анализ причин конфликтов в организации, стратегии выхода из конфликтов. Современные техники и кейсы преодоления и разрешения конфликтов.

Стратегии ведения деловых переговоров. Нейро-лингвистическое программирование, физиогномика.

Физиология организационного стресса. Система стресс-менеджмента. Техники формирования антистрессового поведения. Цифровые методы анализа стресса.

### **5. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические

	материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежуточной аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
39.	Кейс	ПК-1	структуру конфликта; понятие и виды стресса, систему стресс-менеджмента	находить альтернативные технологии урегулирования конфликта и поддержания мира	методами профилактики и преодоления конфликтов	Высокий Средний
40.	Кейс	ПК-4			цифровыми методами анализа стресса	Высокий Средний
41.	Кейс	ПК-5	о специфике применения стратегий управления конфликтами в различных практических профессиональных ситуациях		диагностировать конфликт исследовать конфликт	Высокий Средний
42.	Кейс	СК-1	стратегии ведения деловых переговоров и профилактики конфликтов	применять методики управления организационными конфликтами и стрессами в конкретных практических задачах и ситуациях	методами деловой коммуникаций и развития организационной культуры	Высокий Средний
43.	Кейс	СК-2	понятие, сущность и динамику организационного конфликта	применять альтернативные способы разрешения конфликтов, в том числе технологию медиации	техникой формирования антистрессового поведения	Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине состоит из кейсов, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций).

Кейсы выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество кейсов - 1 ед.

Время выполнения – 1 академический час.

Обучающийся представляет решение кейса с применением средств визуализации и отвечают на дискуссионные вопросы группы обучающихся

Решение кейса включает:

1. анализ ситуации;
2. использованные для анализа методы;
3. методы профилактики анализируемого конфликта;
4. способы решения анализируемого конфликта и поддержания мира.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

Case № 1. Начальнику жалуется работница. По ее словам, работающая рядом с ней сотрудница унижает ее человеческое достоинство. При разборе жалобы выяснилось, что та высказывает ей претензии по поводу многочисленных, часто повторяющихся ошибок в работе. По поводу корректности замечаний спорящие во мнениях разошлись: обиженная настаивала, что коллега ее унижает, на что та ответила: «Я говорю нормально, но сколько раз можно повторять одно и то же?!».

Case № 2. В бригаде работают несколько человек, выполняя одинаковую работу. Но один из членов бригады работает качественнее и проявляет большую активность, тем самым обеспечивает лучший результат работы всей бригады. Начальник, видя это, дает этому работнику большую премию, чем остальным. Получив зарплату, все возмутились, почему им заплатили меньше, чем тому, которого они тут же обвинили в подхалимаже.

Case № 11. Старший по должности сотрудник дает Ольге срочное задание, которое та немедленно принимается выполнять. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, принес Ольге задание, тоже срочное. Женщина объясняет, что уже выполняет срочную работу и не может сию минуту взяться за новое задание. Он настаивает, Ольга отказывает. Он идет жаловаться на сотрудницу начальнику, но того нет. Он возвращается и принимается кричать, настаивая на своем. Ольга расстраивается и делает много ошибок в работе, за что получает взыскание. Такая ситуация время от времени повторяется. Руководитель, когда он на месте, решает, какое задание делать раньше. Но когда его нет, случаются похожие конфликты и Ольга всегда оказывается крайней.

*Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Критерий	Неявка на промежуточную аттестацию без уважительной причины или подготовлено и представлено неаргументированное решение	Подготовлено и представлено решение, аргументированное затруднено без наводящих вопросов. Неполные ответы на дискуссионные вопросы	Подготовлено и представлено решение, аргументированное решение неполное. Полные и развернутые ответы на дискуссионные вопросы	Подготовлено и представлено аргументированное решение, полные и развернутые ответы на дискуссионные вопросы
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		
	не зачтено	зачтено		

*Перечень основной литературы*

1. Горчакова, Е. Б. Конфликтология: психологический практикум : учебное пособие / Е. Б. Горчакова. — Владивосток : ВГУЭС, 2019. — 132 с. — ISBN 978-5-9736-0561-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161438> (дата обращения: 15.08.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Нагайцев, В. В. Юридическая конфликтология.: учебное пособие для вузов / Нагайцев В. В., Оболянский Г. В.. – Москва : Юрайт, 2021. – 139 с. – ISBN 978-5-534-12842-0. – URL: <https://urait.ru/book/yuridicheskaya-konfliktologiya-476686> (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный.

3. Сирота, Н. М. Политическая конфликтология: учебное пособие для вузов / Сирота Н. М.. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 121 с. – ISBN 978-5-534-07245-7. – URL: <https://urait.ru/book/politicheskaya-konfliktologiya-453497> (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный.

4. Иванов, А. А. Негативистская конфликтология / А. А. Иванов, В. М. Воронов. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 301 с. – ISBN 9785976520769. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=482406](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=482406) (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный.

5. Никонова, С. Б. Конфликтология духовной сферы.: учебное пособие для вузов / Никонова С. Б., Сидоров А. М., Успенская А. В. ; Под ред. Никоновой С.Б.. – Москва : Юрайт, 2019. – 318 с. – ISBN 978-5-534-10448-6. – URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-duhovnoy-sfery-430033> (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный.

6. Ветрова, Е. А. Трудовая конфликтология / Е. А. Ветрова, Е. Е. Кабанова. – Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 188 с. – ISBN 9785447599904. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=500389](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=500389) (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный.

Ветрова, Е. А. Экономическая конфликтология / Е. А. Ветрова, Е. Е. Кабанова. – Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 356 с. – ISBN 9785447597351. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=493968](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=493968) (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный

## 2.9 Технологии антикризисного управления организациями

Кризисы в социально-экономическом развитии

Банкротство хозяйствующих субъектов

Определение вероятности банкротства хозяйствующего субъекта

Корпоративные информационные системы в кризисных условиях

Оценка кризисных ситуаций на примере хозяйствующего субъекта.

Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния хозяйствующего субъекта

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

### *Индикаторы достижения компетенции*

№	Состав промежуточных аттестаций	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
1.	Тест	ПК-4	методики анализа деятельности организации	выбирать методики анализа деятельности организации в реальных условиях	практическими навыками оценки вероятности банкротства хозяйствующего субъекта	Высокий Средний
2.	Подготовка и защита расчетной работы	ПК-1	функции управления, законы управления проектами	применять на практике законы управления командами, проектами	навыками управления командой, проектом	Высокий Средний
		ПК-2	правила разработки корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений	применять решения по оптимальному распределению ограниченных ресурсов между конкурирующими направлениями развития	-	Высокий Средний

				организации		
Подготовка и защита расчетной работы	ПК-5	деятельность и особенности поведения экономических агентов; сущность стратегического анализа	анализировать тенденции в поведении экономических агентов и в изменениях состояния рынков; применять методы стратегического анализа в профессиональной деятельности	методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; методами стратегического анализа		Высокий Средний
	ЦК-1	концепции и атрибуты качества программного обеспечения (надежности, безопасности, удобства использования), в том числе роли людей, процессов, методов, инструментов и технологий обеспечения качества	анализировать, верифицировать, оценивать полноту информации в ходе профессиональной деятельности, восполнять и синтезировать недостающую информацию и работать в условиях неопределенности	командной работы с использованием цифровых средств; осуществлять поиск сквозных технологий, необходимых для решения профессиональной задачи;		Высокий Средний
	СК-1	основные принципы, методы и инструменты цифрового маркетинга	-	-		Высокий Средний
	СК-2	основные цифровые компетенции специалистов и управленцев на этапе цифровизации	-	-		Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

**Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине состоит из:

3. подготовки и защиты расчетной работы по предложенной педагогическим работником теме кейса заданий, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций);
4. тест.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

Тема расчетной работы:

«Определение вероятности банкротства хозяйствующего субъекта»

**Требования:**

Использование при подготовке и защите расчётной работы цифровых технологий, а так же цифровых методов и средств производства корпоративных информационных систем в кризисных условиях.

**Максимальное кол-во баллов – 4**

0 баллов – не выполнена или содержание выполненной работы не соответствует установленным требованиям, защита выполненной работы не состоялась по неуважительной причине;

1 балл – выполнено, в ходе защиты обнаружено не более 3 ошибок;

2 балла – выполнено, в ходе защиты обнаружено не более 2 ошибок;

3 балла – выполнено, в ходе защиты обнаружено не более 1 ошибки

4 балла – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям, защита прошла успешно.

5.1.1. Выполнение тестовых заданий в ЭИОС

1. Понятие банкротства. Классификация процедур банкротства.

2. Вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития

- 1) финансовое управление;
- 2) стратегическое управление;
- 3) инвестиционное управление;
- 4) антикризисное управление.

3. К процедурам предупреждения банкротства относятся:

- 1) наблюдение, финансовое оздоровление, мировое соглашение, внешнее управление;
- 2) наблюдение, конкурсное производство, мировое соглашение, внешнее управление;
- 3) наблюдение, финансовое оздоровление, конкурсное производство, внешнее управление;
- 4) финансовое оздоровление, мировое соглашение, внешнее управление.

4. К ликвидационной процедуре банкротства относятся:

- 1) наблюдение;
- 2) внешнее управление;
- 3) конкурсное производство;
- 4) мировое соглашение.

**Максимальное кол-во баллов – 5**

0-69 % правильного выполнения тестовых заданий - 0 баллов

70-100% правильного выполнения тестовых заданий - 5 баллов

*Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Оценка/ количество баллов			Оценка «незачет»
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
9	8	7	0 - 6
компетенция сформирована			компетенция не сформирована

*Перечень основной литературы*

1. Антикризисное управление.: учебник и практикум для вузов / Под ред. Корягина Н.Д.. – Москва : Юрайт, 2021. – 367 с. – URL: <https://urait.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-469053> (дата обращения: 27.06.2021). – Текст : электронный.
2. Черненко, В. А. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Черненко В. А., Шведова Н. Ю.. – Москва : Юрайт, 2020. – 397 с. – URL:

<https://urait.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-450545> (дата обращения: 24.08.2021). – Текст : электронный.

#### *Перечень дополнительной литературы*

3. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для бакалавров : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям]. – Москва : Юрайт, 2017. – 343 с. – Текст : непосредственный.
4. Демчук, О. Н. Антикризисное управление / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 251 с. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=54542](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=54542) (дата обращения: 30.10.2022). – Текст : электронный.
5. Ищенко, И. О. Антикризисное управление предприятием / И. О. Ищенко. – Москва, 2016. – 63 с. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=444553](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=444553) (дата обращения: 30.10.2022). – Текст : электронный.
6. Беляев, А. А. Антикризисное управление / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 311 с. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684668](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684668) (дата обращения: 30.10.2022). – Текст : электронный.
7. Згонник, Л. В. Антикризисное управление / Л. В. Згонник. – Москва : Дашков и К°, 2015. – 208 с. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=339783](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=339783) (дата обращения: 21.11.2021). – Текст : электронный.
8. Коротков, Э. М. Антикризисное управление + допматериалы в эбс.: учебник для вузов / Коротков Э. М.. – Москва : Юрайт, 2021. – 406 с. – URL: <https://urait.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-dopmaterialy-v-eps-468439> (дата обращения: 27.06.2021). – Текст : электронный.
9. Государственное антикризисное управление.: учебник для вузов / Под общ. ред. Охотского Е.В.. – Москва : Юрайт, 2020. – 371 с. – URL: <https://urait.ru/book/gosudarstvennoe-antikrizisnoe-upravlenie-451795> (дата обращения: 21.06.2021). – Текст : электронный.
10. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. инструментарий.: учебник и практикум для вузов / Кочеткова А. И., Кочетков П. Н.. – Москва : Юрайт, 2020. – 440 с. – URL: <https://urait.ru/book/antikrizisnoe-upravlenie-instrumentariy-451936> (дата обращения: 24.08.2021). – Текст : электронный.
11. Кудреватых, Н.В. Антикризисное управление: учебное пособие. – Кемерово: КузГТУ, 2012. – 143. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=90865&type=utchposob:common>

## **2.10 Принятие управленческих решений**

Сущность, свойства и классификация управленческих решений

Наука о принятии управленческих решений: зарождение, эволюция, понятийный аппарат

Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений

Типология и факторы принятия управленческих решений

Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Реализация и контроль выполнения управленческих решений

Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений

Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики

Качество и эффективность управленческих решений

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежут. аттестаци и	Код компетенци и	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровен ь
44.	тест	ПК-1	существующее разнообразие управленчески х решений, их виды, типы и подходы к принятию решений;			Высокий Средний
45.	тест	ПК-5	знать методы принятия управленчески х решений и условия их эффективного применения			Высокий Средний
46.	тест	СК-1		применять методы принятия решения в разных ситуациях и условиях	подходами к принятию решений в проблемной ситуации; техникой распределения ответственност и и полномочий в процессе делегирования	Высокий Средний
47.	тест	СК-2		использовать широкий спектр методов и инструментов управления людьми и командами в организациях, принятия решений, мотивации и лидерства для решения управленческих	стилями лидерства и источниками власти; принятия решений, выбирать подходящие методы и вовлекать людей в процесс принятия решений	Высокий Средний

				проблем в организации; подбирать методы принятия решений, трансформировать их и развивать под конкретные задачи		
--	--	--	--	--	--	--

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно.

**Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине включает комплекты тестовых заданий, устанавливающих уровень сформированности компетенций.

Тестовые задания выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество тестовых заданий в одном тесте - 30 ед.

Время выполнения теста – 1 академический час.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе в электронной информационной образовательной среде КузГТУ перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

**Элементы технологии принятия решений — это...**

- а) психологические феномены;
- б) методы разработки;
- в) стили управления;
- г) последовательность стадий разработки;
- д) дерево целей.

**Установите соответствие действий и стадий принятия решений:**

Действия:

- а) сбор информации;
- б) выявление мнения работников о вариантах решения;
- в) распределение обязанностей между исполнителями;
- г) определение промежуточных результатов решения-Стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

**Характер соотношения риска и неопределенности следующий:**

- а) риск может быть причиной неопределенности;
- б) неопределенность может быть причиной риска;
- в) между этими явлениями нет связи;
- г) риск и неопределенность - идентичные понятия.

**Шкала оценивания:**

Доля правильных ответов	0 – 65	66 – 75	76 – 85	86 – 100
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

5.2. Перечень основной литературы

1. Заруба, Наталья Андреевна. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие : для студентов направления 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Н. А. Заруба ; Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева. Кемерово : КузГТУ, 2022. 179 с. ISBN 978-5-00137-288-2.

2. Филинов-Чернышев, Николай Борисович. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям] / Н. Б. Филинов-Чернышев ; "Высш. школа экономики", нац. исслед. ун-т. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 324 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс) . ISBN 9785534035582 : 629.00.

3. Методы принятия управленческих решений : в 2 ч : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям] / Е. П. Голубков. Ч. 1. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2018. 183 с. (Бакалавр. Академический курс) . ISBN 9785534068153 : 523.23.

## 2.11 Технологии эффективного менеджмента

Функции менеджмента: планирование (стратегия и тактика, политика и процедуры), организация работ и координация коллективов, перманентный контроль их деятельности и оперативное руководство

Принятие управленческих решений: методы математической оптимизации и искусство руководителя

Факторы и способы мотивации труда подчиненных.

Функция планирования в изменяющихся условиях.

Социальная психология менеджмента; самоменеджмент

### Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
ЦК-2	Способность разрабатывать требования для создания новых цифровых продуктов, формировать требования к IT-архитектуре производственных систем, использовать инструменты программирования для решения личных и профессиональных задач.
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

#### Индикаторы достижения компетенции

№ п/п	Состав промежуточных аттестаций	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень

48.	Расчетная работа	ПК-1	основных этапов и современных тенденций развития менеджмента как науки			Высокий Средний
49.	Расчетная работа	ПК-2	принципов развития и системных закономерностей функционирования организации			Высокий Средний
50.	Расчетная работа	ПК-4		способен принимать экономически обоснованные организационно – управленческие решения и управлять организацией с использованием современных методов менеджмента		Высокий Средний
51.	Расчетная работа	ПК-5	роли, функций и задач менеджера в современной организации			Высокий Средний
52.	Расчетная работа	ЦК-1		способен применять современные методы анализа среды в менеджменте, разрабатывать организационную структуру и стратегию развития организации		Высокий Средний
53.	Расчетная работа	ЦК-2		Способен выбрать инструментальные средства для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновать полученные		Высокий. Средний

				выводы с использованием инструментов программирования		
54.	Расчетная работа	СК-1		использовать специальные методы для принятия управленческих решений в сферах планирования и организации работ, координации и контроля работы исполнителей с учетом стратегии развития организации, ее внешнего окружения и состояния внутренней среды		Высокий. Средний
55.	Расчетная работа	СК-2			владение современными технологиями мотивации и стимулирования персонала организации, направленным и на достижение ее стратегических и оперативных целей	Высокий. Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

**Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине состоит из:

Подготовка расчетной работы по предложенной педагогическим работником теме направленной на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций);

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

Тема расчетной работы:

Провести PEST анализ для своей организации на 2023 год.

**Требования:**

Использование при подготовке и защите расчётной работы цифровых технологий.

**Максимальное кол-во баллов – 4**

0 баллов – не выполнена или содержание выполненной работы не соответствует установленным требованиям, защита выполненной работы не состоялась по неуважительной причине;

1 балл – выполнено, в ходе защиты обнаружено не более 3 ошибок;

2 балла – выполнено, в ходе защиты обнаружено не более 2 ошибок;

3 балла – выполнено, в ходе защиты обнаружено не более 1 ошибки

4 балла – задание выполнено в полном объеме, без ошибок, содержание соответствует установленным требованиям, защита прошла успешно.

**Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации**

Оценка/ количество баллов			Оценка «незачет»
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
4	3	2	0-1
компетенция сформирована			компетенция не сформирована

**Перечень основной литературы**

1. Албастова, Людмила Николаевна. Технологии эффективного менеджмента : учеб.-практ. пособие / Л. Н. Албастова. Москва : ПРИОР, 1998. 288 с. ISBN 5799001567 : 40.00.
2. Мешков, Владимир Родионович. Технологии эффективного менеджмента: инновационные механизмы развития систем управления : учебное пособие : [для студентов магистратуры, обучающихся по направлениям "Экономика", "Менеджмент", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом", "Бизнес-информатика"] / В. В. Мешков, М. В. Хачатурян. Москва : Русайнс, 2017. 138 с. ISBN 9785436516608 : 886.35.
3. Киселева, Тамара Владимировна. Экспресс-анализ эколого-экономических показателей предприятия, как элемент принятия эффективного управленческого решения / Т. В. Киселева, В. Г. Михайлова // Информационно-телекоммуникационные системы и технологии (ИТСиТ-2014) : материалы Всерос. науч.-практ. конф., г. Кемерово, 16-17 октября 2014 г. - Кемерово, 2014. - С. 71-72.
4. Кондратьев, Вячеслав Владимирович. Управление архитектурой предприятия (конструктор регулярного менеджмента : учебное пособие и пакет мультимедийных приложений : [для магистров и аспирантов] / В. В. Кондратьев. 2-е изд., перераб и доп. Москва : ИНФРА-М, 2019. 358 с. (Управление производством) . ISBN 9785160104010 : 1294.24.

**Периодические издания**

1. Экономика и управление : российский научный журнал (печатный/электронный) <https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9270>

2. Экономика и управление инновациями : научно-практический журнал (печатный/электронный) <https://economics.kuzstu.ru/>

## 2.12 Дисциплины по выбору

### 2.12.1 Цифровые компетенции как основа лидерства в современном мире

Общие представления о лидерстве. История теорий лидерства. Преимущества и недостатки различных теорий лидерства.

Управление удаленными командами

Проведение совещаний в удаленном формате.

Законодательное регулирование коммуникаций в цифровой среде

Разработка и реализация коммуникационной стратегии в цифровой среде

Этика делового общения в цифровой среде

Техническое задание

### Планируемые результаты обучения по дисциплинам модуля, характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы

Цифровая трансформация бизнеса

ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

#### Индикаторы достижения компетенции

№	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
<b>Цифровая трансформация бизнеса</b>						
56.	комплексное задание	ПК-3		модерировать деловую коммуникацию в цифровой среде, владеть способами нейтрализации конфликтных ситуаций в сетевом общении		Средний Высокий
57.	комплексное задание	ПК-4	методики сбора и обработки информации;	применять методики поиска, сбора и обработки информации; осуществлять		Средний Высокий

				критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников;		
58.	комплексное задание	ПК-5		осуществлять эффективную самопрезентацию в цифровой среде в целях развития профессиональной карьеры		Средний Высокий
59.	комплексное задание	ЦК-1		инструментальные средства моделирования и проектирования информационных и автоматизированных систем	применять инструменты диагностики мотивов применять основные методы и средства проектирования информационных и автоматизированных систем;	Средний Высокий
60.	комплексное задание	СК-1	особенности взаимодействия членов удаленных команд, технологии и инструменты организации работы удаленных команд	применять алгоритмы разрешения конфликтов	осуществлять деловую коммуникацию в условиях цифровой среды.	Средний Высокий
61.	комплексное задание	СК-2	основные принципы системного подхода; этапы предпроектного обследования объекта проектирования ;	Разрабатывать структуры типовых документов; разрабатывать и оформлять техническую документацию	осуществлять эффективную самопрезентацию в цифровой среде в целях развития профессиональной карьеры	Средний Высокий

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

#### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине модуля **Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация** включает выполнение комплексного задания – решение ситуационных задач – кейсов, визуализация решения способом, подходящим соответствующим условиям.

Создать структуру цифровой команды для реализации IT-проекта Визуализация

исполнения бюджета. Члены команды не проживают в одном городе и не имеют возможности встречаться лично в традиционном формате. Определить формат работы группы, назначить лидеров группы. Ожидаемый результат проекта: создать инструмент многомерной пользовательской аналитики (дашборд) для руководителя организации, позволяющий делать обоснованные выводы об исполнении проектов компании и создавать информативный графический материал для отчетов.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ. Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

**Критерии оценивания:**

90...100 баллов – обучающийся представил развернутое и аргументированное решение кейса, четко и правильно ответила на вопросы в процессе обсуждения;

75...89 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы в процессе обсуждения вызывали некоторые затруднения;

61...74 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы в процессе обсуждения не уверенные, вызывали затруднения;

0...60 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы не даны.

**Шкала оценивания:**

<i>Доля правильных ответов</i>	<i>0 – 60</i>	<i>61 – 74</i>	<i>75 – 89</i>	<i>90 – 100</i>
<i>Оценка</i>	<i>неудовлетворительно</i>	<i>удовлетворительно</i>	<i>хорошо</i>	<i>отлично</i>
	<i>компетенции не сформированы</i>	<i>компетенции сформированы</i>		

*Перечень основной литературы по дисциплине*

1. Цифровая трансформация экономики России; Редактор: Кузнецов Николай Геннадьевич; Редактор: Вовченко Н. Г.; : Министерство образования и науки Российской Федерации; : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 319 с. – ISBN 9785797225881. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=567638](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=567638) (дата обращения: 07.01.2020). – Текст : электронный.
2. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина; Научный редактор: Ружанская Л. С.. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. – 190 с. – ISBN 9785799622589. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=695648](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=695648) (дата обращения: 26.10.2022). – Текст : электронный.

## 2.12.2 PR –технологии в профессиональной деятельности

Формирование общественного мнения

Поддержание связи со СМИ

Продвижение информации о реализуемых проектах

Продвижение и позиционирование

Изучение общественного мнения и тенденций его изменения

Недопущение раскрытия информации о негативных событиях, которые не должны стать известной целевым аудиториям

Предупреждение негативного восприятия негативных событий, если информация о них стала достоянием СМИ

Анализ целевых аудиторий. Информирование целевых аудиторий

Сторителлинг как инструмент pr

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

### *Индикаторы достижения компетенции*

№	Состав промежу т. аттестаци и	Код компетенц ии	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Урове нь
62.	Тест	ПК-3	различные модели, приемы, методы, инструменты, применяемые в профессиональн ой сфере	отбирать и комбинировать модели, приемы, методы, инструменты, применяемые в профессиональ ной сфере для достижения наилучшего результата.		Высок ий Средни й
63.	Тест	ПК-4		умеет применять		Высок ий

				различные методики оценки эффективности интегрированных кампаний на всех этапах реализации их в практической работе.		Средний
64.	Тест	ПК-5		находить в открытых источниках информацию, необходимую для решения поставленной задачи составлять поисковые запросы		Высокий Средний
65.	Тест	ЦК-1		Использовать Big Data в специфике PR-сопровождения		Высокий Средний
66.	Тест	СК-1		применяет базовые логические законы для оценки различных данных и при подготовке собственного (авторского) аналитического текста;	владеет навыками аргументированного доказательства; обосновывает свои выводы	Высокий Средний
67.	Тест	СК-2	понимает роль постоянного личностного развития в достижении профессионального успеха в сфере рекламы и PR.			

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

## Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине состоит из тестовых вопросов, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций).

Тестовые задания выполняются в системе Moodle ЭИОС КузГТУ.

Количество вопросов в одном тесте - 30 ед.

Время выполнения теста – 1 академический час.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

1. Получения ресурсов для развития бизнеса посредством IPO (initial public offering).
2. Завоевание аудитории - основная задача Паблик Рилейшнз.
3. Психологическая подготовленность имиджмейкера в развитии Паблик Рилейшнз.
4. Рекламные PR-технологии.
5. Понятие и особенности социальных PR-технологий.
6. Особенности PR-технологий на информационном рынке.
7. Политические PR-технологии.

*Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Доля правильных ответов, %	0 – 65	66 – 75	76 – 85	86 – 100
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	компетенции не сформированы	компетенции сформированы		

### *Перечень основной литературы*

1. Серова, Е. А. PR-технологии на государственной и муниципальной службе : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для студентов направления подготовки 081100.68 «Государственное и муниципальное управление» всех форм обучения /Е. А. Серова ; ФГБОУ ВПО «Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева», Каф. гос. и муницип. упр.. - Кемерово : КузГТУ, 2013. - 25 с. - URL: <http://library.ku2Stu.ru/meto.php?п=6688> (дата обращения: 26.10.2022). -Текст : электронный.

2. Новицкая, С. Ю. PR-технологии продвижения городских коммуникационных платформ на примере Москвы и Санкт-Петербурга /С. Ю. Новицкая ; Санкт-Петербургский государственный университет. -Санкт-Петербург: б.и.. 2021. -84 с. - URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=617936](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=617936) (дата обращения: 26.10.2022). -Текст : электронный.

### 2.12.3 Потенциал повышения производительности труда в отрасли

Составление карт потоков и процессов

5С на производстве

Декомпозиция целей как основа повышения производительности труда

1С:ERP Управление предприятием в разрезе планирования и управления производством

Производственная мощность

Отдел технического контроля: управление, экономика, организация работы

Новые производственные технологии и технологии управления

#### Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы

ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
ЦК-2	Способность разрабатывать требования для создания новых цифровых продуктов, формировать требования к IT-архитектуре производственных систем, использовать инструменты программирования для решения личных и профессиональных задач.
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

#### Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине состоит из тестовых вопросов.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной образовательной среде КузГТУ.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

1. Что такое производительность труда?
2. Назовите показатели производительности труда и методы их измерения.
3. Назовите основные направления организации труда.
4. В чем состоят резервы роста производительности труда?
5. Назовите технико-технологические резервы роста производительности труда.
6. Каковы организационно-экономические резервы роста производительности труда?
7. Что входит в состав социальных факторов повышения производительности труда.

*Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации*

Доля правильных ответов, %	0 – 65	66 – 75	76 – 85	86 – 100
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично

#### *Индикаторы достижения компетенции*

№	Состав	Код	Индикаторы достижения компетенции	
---	--------	-----	-----------------------------------	--

п/п	промежут. аттестации	компетенции	Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
68.		ПК-2	методы управления проектами в MS Project с учетом временных ресурсов ограничений, анализа хода выполнения проекта, получения отчетов по проекту			Высокий Средний
69.		ПК-4	методы картирования, позволяющие визуализировать материальные и информационные потоки для выявления потерь			Высокий Средний
70.		ПК-5			математическими, статистическими и количественными методами решения задач в прикладных проектах	Высокий Средний
71.		ЦК-1		собирать и обрабатывать данные по построению производственных процессов с использованием информационных технологий		Высокий Средний
72.		ЦК-2			навыками визуализации целей предприятия и контроля их достижения, оперативного выявления и решения проблем	Высокий Средний
73.		СК-1		обосновывать выбор необходимых методов и инструментов для повышения производительности и труда		Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

#### *Перечень основной литературы*

1. Кобаяси, И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса: практическая программа революционных преобразований на предприятиях / И. Кобаяси ; пер. с яп. А. Н. Стерляжникова. - Москва : Стандарты и качество, 2006. - 248 с. - {Деловое совершенство). - Текст: непосредственный.
2. Фабрицио, Т. 5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место: пер. с англ. / Т. Фабрицио, Д. Тэппинг. - Москва : Сбербанк, 2010. - 259 с. - (Библиотека Сбербанка). - Текст : непосредственный.
3. Трусов, А. Н. Автоматизация технологических процессов и производств : учебное пособие [для студентов, обучающихся по специальности 220301 "Автоматизация технологических процессов и производств (в машиностроении)"] /А. Н. Трусов ; ГОУ ВПО "Кузбас. гос. техн. ун-т". - Кемерово : Издательство КузГТУ, 2010. -200 с. - URL: <http://liDrary.Kuzstu.ru/meto.prip? n=9046i&type=utchposob:common>. - Текст: непосредственный + электронный.
4. Грейсон, Д. К. Американский менеджмент на пороге 21-го века/Дж. К. Грейсон, К. О Делл; пер. с англ. И. С. Олейника, С. П. Семенцова. - м.: Экономика. 1991. -319 с. -Текст : непосредственный.
5. Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика производственной деятельности предприятий: (теория, методика, ситуации, задания : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" / В. Д. Герасимова. -4-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2008. - 256 с. - Текст : непосредственный.
6. Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика производственной деятельности предприятий: (теория, методика, ситуации, задания : учебник для студентов экономических специальностей вузов / В. Д. Герасимова. - Москва : КноРус, 2010. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM)

#### *Периодические издания*

Экономика и управление : российский научный журнал (печатный/электронный) <https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9270>

Экономика и управление инновациями : научно-практический журнал (печатный/электронный) <https://economics.kuzstu.ru/>

### **3. Сквозные технологии**

#### **3.1 Цифровые навыки и компетенции**

##### **3.1.1 Цифровая трансформация бизнеса**

##### **3.1.2**

**Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация**

##### **3.1.3 Бизнес-курс «Максимум»**

**Объем модуля с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с педагогическим работником (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость модуля составляет 76 академических часов.

Объем дисциплины «Цифровая трансформация бизнеса» составляет 26 часов

Виды учебных занятий	Количество часов		
	ОФ	ЗФ	ОЗФ
<b>Контактная работа по видам учебных занятий, в т.ч.</b>			<b>16</b>
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
<b>Самостоятельная работа, в т.ч.</b>			<b>10</b>
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	дифференцированный зачет		

Объем дисциплины «Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация» составляет 26 часа

Виды учебных занятий	Количество часов		
	ОФ	ЗФ	ОЗФ
<b>Контактная работа по видам учебных занятий, в т.ч.</b>			<b>16</b>
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
<b>Самостоятельная работа, в т.ч.</b>			<b>10</b>
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	дифференцированный зачет		

Объем дисциплины «Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра» составляет 24 часа

Виды учебных занятий	Количество часов		
	ОФ	ЗФ	ОЗФ
<b>Контактная работа по видам учебных занятий, в т.ч.</b>			<b>16</b>
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
<b>Самостоятельная работа, в т.ч.</b>			<b>8</b>
<i>электронное обучение, дистанционные образовательные технологии</i>			4
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	дифференцированный зачет		

### Содержание дисциплин модуля, структурированное по разделам (темам)

Тематика	Контактная работа	Самостоятельная работа	из гр. 2 и гр. 3 активные методы обучения
1	2	3	4
<b>1.1. Цифровая трансформация бизнеса</b>			
Направления и основные тренды цифровой экономики, новые бизнес - модели Направления и основные тренды цифровой трансформации бизнеса. Внедрение цифровых технологий в процессы управления. Сквозные технологии (искусственный интеллект, 5G, Интернет вещей, квантовые технологии, виртуальная и дополненная реальность, робототехника, блокчейн, IT-инфраструктура). Цифровая трансформации в отраслях (телекоммуникации, финансовые услуги, ритейл, автопроизводство, сельское	4	2	1 - обучение действием (action learning) 1 - экспертные консультации и мастер-классы

Тематика	Контактная работа	Самостоятельная работа	из гр. 2 и гр. 3 активные методы обучения
1	2	3	4
хозяйство, энергетика и др.).			
Цифровая трансформация организации. Основные системы сопровождения управленческой деятельности. Стратегии цифровой трансформации предприятия. IT – архитектура и инфраструктура.	4	2	1 - ролевые игры 1 - обучение действием (action learning)
Цифровизация продуктов и процессов, разработка сервисов. Проекты автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации. Управление процессами. Описание процессов трансформационного проекта. Управление продуктом. Работа с данными.	6	4	1 - метод кейсов 1 - обучение действием (action learning)
Промежуточная аттестация	2	2	
<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация</b>			
Введение	2	1	
Математический инструментарий науки о данных	4	2	1 - метод кейсов 1 - обучение действием (action learning)
Программный инструментарий науки о данных	2	2	1 - метод кейсов 1 - обучение действием (action learning)
Методы визуализации данных	2	2	1 - экспертные консультации и мастер-классы
Организационные меры защиты информации	2	2	
Промежуточная аттестация	2	1	
<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра</b>			
<b>Знакомство с деловой игрой «Бизнес-курс: максимум»</b> О проекте «Бизнес-курс»: история создания. Знания, умения и навыки, приобретаемые в ходе изучения курса. Цель, задачи курса. Интегральная оценка эффективности управления экономическим объектом, деятельность которого имитирует программа, показатели эффективности. Знакомство с рыночным окружением предприятия, исходными данными для отработки навыков управления предприятием в условиях рыночной экономики, изучения	2		

Тематика	Контактная работа	Самостоятельная работа	из гр. 2 и гр. 3 активные методы обучения
1	2	3	4
основ учета и финансового менеджмента с помощью деловой игры «Бизнес-курс: максимум»			
<b>Работа с демо-версией игры «Бизнес-курс: максимум»</b> Самостоятельная индивидуальная работа обучающихся с демо-версией игры «Бизнес-курс: максимум»	2	8	10 - метод компьютерных деловых игр
<b>Групповые занятия в рамках проведения деловой компьютерной игры «Бизнес-курс: максимум»</b> Коллективная (групповая) работа в рамках проведения деловой игры «Бизнес-курс: максимум» с целью достижения наилучших результатов управления предприятием путем получения максимального интегрального показателя эффективности управления экономическим объектом, деятельность которого имитирует программа	10		10 - метод компьютерных деловых игр
<b>Оценка групповых результатов работы в рамках игры «Бизнес-курс: максимум»</b> Проведение промежуточного и итогового брифингов по результатам игры	2		
<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

**Планируемые результаты обучения по дисциплинам модуля, характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

**Цифровая трансформация бизнеса**

ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
ЦК-2	Способность разрабатывать требования для создания новых цифровых продуктов, формировать требования к ИТ-архитектуре производственных систем, использовать инструменты программирования для решения личных и профессиональных задач
ЦК-3	Владение цифровыми инструментами для поиска, сбора и анализа больших данных (Big Data), облачными решениями и сервисами в целях решения управленческих задач, для обмена цифровым контентом и его представления.
ЦК-4	Способность организовывать систему информационной безопасности при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации, обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации (компании).
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация

ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
ЦК-2	Способность разрабатывать требования для создания новых цифровых продуктов, формировать требования к IT-архитектуре производственных систем, использовать инструменты программирования для решения личных и профессиональных задач.
ЦК-3	Владение цифровыми инструментами для поиска, сбора и анализа больших данных (Big Data), облачными решениями и сервисами в целях решения управленческих задач, для обмена цифровым контентом и его представления
ЦК-4	Способность организовывать систему информационной безопасности при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации, обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации (компании).
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра

ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях
СК-2	Способность решать задачи целеполагания с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства

**Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине модуля **Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация** включает выполнение итогового задания, в состав итогового задания входит решение ситуационных задач – кейсов индивидуально и в составе группы, визуализация решения способом, подходящим соответствующим условиям.

Сравните данные пользователей Яндекс-Музыки по городам и дням недели.

Проанализируете данные о клиентах банка и определите долю кредитоспособных

На основе данных изучите поведение пользователей, а также проанализируете доходность клиентов и окупаемость рекламы, чтобы предложить рекомендации для отдела маркетинга

Разработаете дашборд для анализа пользовательского взаимодействия в сервисе ЯндексДзен.

**Индикаторы достижения компетенции**

№	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
<b>Цифровая трансформация бизнеса</b>						
74.	комплексное задание	ПК-4	качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами цифровой трансформации бизнеса	готовить аналитические материалы по применению качественных и количественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами цифровой трансформации бизнеса	Владеть навыками применения качественных и количественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами цифровой трансформации и бизнеса	Высокий Средний
75.	комплексное задание	ПК-5	методы экономического и стратегического анализа;	проводить экономический и стратегический анализ поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Владеть навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Высокий Средний
76.	комплексное задание	ЦК-1	новые бизнес-модели цифровой экономики (в том числе бизнес-модели, основанные на цифровых платформенных решениях), направления и основные тренды цифровой трансформации бизнеса,	выступать в качестве функционального заказчика при цифровизации продуктов, сервисов, процессов, управленческих функций; уметь визуализировать данные и строить прототипы (модели) информационны	основными методами сопровождения управленческой деятельности и применять знания трендов и технологий для определения направлений и стратегии цифровой трансформации и предприятия	Высокий Средний

			возможности, перспективы и риски применения технологий четвертой промышленной революции в экономике и бизнесе, архитектуру организации в цифровой среде, последствия цифровой трансформации в отраслях (телекоммуникации, финансовые услуги, ритейл, автопроизводство, сельское хозяйство, энергетика и др.)	х панелей (дашбордов)		
77.	комплексное задание	ЦК-2	основы формирования требований к ИТ-архитектуре производственных систем и инструменты программирования для решения личных и профессиональных задач	применять архитектуру организации в цифровой среде и уметь выступать в качестве функционального заказчика при цифровизации продуктов, сервисов, процессов, управленческих функций	Владеть способностью разрабатывать требования для создания новых цифровых продуктов, формировать требования к ИТ-архитектуре производственных систем.	Высокий Средний
78.	комплексное задание	ЦК-3	основные системы сопровождения управленческой деятельности;	визуализировать данные и строить прототипы (модели) информационных панелей (дэшбордов);	Владеть навыками применения цифровых инструментов для поиска, сбора и анализа больших данных (Big Data), облачных решений и сервисов в целях решения	Высокий Средний

					управленческих задач, в том числе для обмена цифровым контентом и его представления	
79.	комплексное задание	ЦК-4	принципы построения систем информационной безопасности при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации	обеспечивать сохранность персональных данных и данных организации (компании)	навыками организации систем информационной безопасности при использовании сетевых решений, при поиске и проверке информации, обеспечения сохранности персональных данных и данных организации (компании).	Высокий Средний
80.	комплексное задание	СК-1	основные способы цифровых коммуникаций;	выстраивать каналы цифровых коммуникаций;	навыками выстраивания каналов коммуникаций в различных условиях.	Высокий Средний
<b>Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация</b>						
81.	комплексное задание	ПК-4	Методологию работы исследователя в области науки о данных (постановка целей исследования, сбор данных, обработка и преобразования данных, обследование данных, построение моделей и отбор методов, представление и визуализация результатов).			Высокий Средний

82.	комплексное задание	ПК-5		Решать прикладные задачи по обработке и анализу данных на предмет выявления в них скрытых зависимостей.	Владеет навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Высокий Средний
83.	комплексное задание	ЦК-1	Методы машинного обучения (базовые методы классификации и кластеризации)	Правильно подбирать методы машинного обучения для решения практических задач	Использовать пакеты и библиотеки для машинного обучения (Matplotlib, SciPy/NumPy, Pandas, Scikitlearn)	Высокий Средний
84.	комплексное задание	ЦК-2			Навыками программной реализации на языке Python средств обработки и анализа данных.	Высокий Средний
85.	комплексное задание	ЦК-3	Методы подходов к стандартизации и преобразованию данных.	Инструментарием для организации хранения данных.	Решать прикладные задачи по обработке и анализу данных на предмет выявления в них скрытых зависимостей. Навыками программной реализации на языке Python средств обработки и анализа	Высокий Средний

					данных	
86.	комплексное задание	ЦК-4	Знает категории мер защиты информации, принципы разработки политики безопасности организации			Высокий Средний
87.	комплексное задание	СК-1	принципы и методы визуализации структурированных данных для поддержки принятия управленческих решений	представлять данные в наиболее эффективном для определенной задачи виде в зависимости от условий	Применяет программные средства визуализации	Высокий Средний
<b>Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра</b>						
88.	Групповой (коллективный) доклад по результатам промежуточного и итогового этапов проведения игры с презентацией и обсуждением	ПК-2	теоретические основы построения корпоративной стратегии в области управления предприятием в условиях рыночной экономики	разрабатывать корпоративную стратегию в области управления производством и финансами	навыками разработки и реализации программного развития и изменений в области маркетинга, учета, управления производством и финансами	Высокий Средний
89.		ПК-3	современные методы управления корпоративными финансами	применять современный инструментарий для решения задач в области оценки эффективности предлагаемых вариантов решений как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемым результатом	навыками регулирования производственных и финансовых процессов хозяйствующих субъектов с применением современного инструментария	Высокий Средний
90.		ПК-4	основные производственные и финансовые показатели деятельности	использовать современные методы и приемы управления производственно	навыками подготовки аналитических материалов по применению различных	Высокий Средний

			хозяйствующих субъектов, методы проведения исследований и управления бизнес-процессами в области маркетинга, учета, производства и финансов	и финансовой деятельностью в хозяйственной практике предприятий и организаций	методов управления производством и финансами, и оценки результатов их внедрения	
91.		ЦК-1	знает основы цифровой коммуникации в области управления производством и финансами	использовать умные среды, средства цифровой коммуникации, автоматизированные системы в целях управления производственной и финансовой деятельностью	навыками использования средств цифровой коммуникации с целью повышения эффективности производственно-финансовой деятельности хозяйствующих субъектов	Высокий Средний
92.		СК-1	основные формы коммуникаций в производственно-финансовой сфере	применять различные методы выстраивания каналов коммуникаций в производственно-финансовой сфере	навыками выстраивания каналов коммуникации в производственно-финансовой сфере	Высокий Средний
93.		СК-2	механизмы решения задач целеполагания в производственно-финансовой сфере с учетом особенностей коллектива и принятого стиля руководства	применять различные механизмы решения задач целеполагания в производственно-финансовой сфере с учетом особенностей коллектива	навыками применения механизмов решения задач целеполагания в производственно-финансовой сфере с учетом принятого стиля руководства	Высокий Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо.

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно.

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

#### Критерии оценивания:

90...100 баллов – обучающийся представил развернутое и аргументированное решение кейса, четко и правильно ответила на вопросы в процессе обсуждения;

75...89 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы в процессе обсуждения вызывали некоторые затруднения;

61...74 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы в процессе обсуждения не уверенные, вызывали затруднения;

0...60 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы не даны.

**Шкала оценивания:**

<i>Доля правильных ответов</i>	<i>0 – 60</i>	<i>61 – 74</i>	<i>7 5 – 89</i>	<i>9 0 – 100</i>
<i>Оценка</i>	<i>неудовлетворитель но</i>	<i>удовлетвори тельно</i>	<i>x орошо</i>	<i>o тлично</i>
	<i>компетенции не сформированы</i>	<i>компетенции сформированы</i>		

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине модуля **Цифровая трансформация бизнеса** включает выполнение итогового задания, в состав итогового задания входит решение ситуационных задач – кейсов

Подготовить и представить трансформационный проект одного бизнес-процесса организации, работником которой Вы являетесь.

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ. Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

**Критерии оценивания:**

90...100 баллов – обучающийся представил развернутое и аргументированное решение кейса, четко и правильно ответила на вопросы в процессе обсуждения;

75...89 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы в процессе обсуждения вызывали некоторые затруднения;

61...74 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы в процессе обсуждения не уверенные, вызывали затруднения;

0...60 баллов – обучающийся представил недостаточно развернутое и аргументированное решение кейса, ответы на вопросы не даны.

**Шкала оценивания:**

<i>Доля правильных ответов</i>	<i>0 – 60</i>	<i>61 – 74</i>	<i>7 5 – 89</i>	<i>9 0 – 100</i>
<i>Оценка</i>	<i>неудовлетворитель но</i>	<i>удовлетвори тельно</i>	<i>x орошо</i>	<i>o тлично</i>
	<i>компетенции не сформированы</i>	<i>компетенции сформированы</i>		

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине модуля **Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра** включает групповой (коллективный) доклад по результатам промежуточного и итогового этапов проведения игры с презентацией и обсуждением, направленных на установление уровня сформированности результатов обучения (компетенций).

Полный комплект оценочных материалов, используемый при проведении процедуры промежуточной аттестации обучающихся, размещён в электронной информационной среде КузГТУ. Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

Главным критерием оценочных средств промежуточной аттестации обучающихся в рамках проведения Бизнес-курса «Максимум»: компьютерная деловая игра, является достижение наилучших коллективных (групповых) результатов – уровня интегрального показателя эффективности управления экономическим объектом, деятельность которого имитирует программа, и представление группового (коллективного) доклада по результатам промежуточного и итогового этапов проведения игры в форме презентации с обсуждением на промежуточном и итоговом брифинге.

Время проведения деловой игры – 12 академических часов, в рамках которых предусмотрено проведение двух брифингов – промежуточного и итогового – для подведения промежуточного и итогового результатов игры и выявления команды-лидера.

При работе с программным продуктом «Компьютерная деловая игра «Бизнес-курс: Максимум» требуется руководить открытым акционерным обществом, акции которого обращаются на фондовом рынке. Игровой курс состоит из 6 условных лет с месячным шагом. В каждом месяце можно принимать управленческие решения по следующим вопросам деятельности предприятия: покупка и списание оборудования, покупка сырья, оплата труда, производство продукции трех видов и ее реализация в условиях конкуренции, получение кредитов и пр. Обучающимся для анализа доступна следующая информация: управленческая отчетность по производственной и финансовой деятельности, бухгалтерская, налоговая, финансовая отчетность и пр. Эффективность управления измеряется рейтингом, который базируется на показателях деятельности предприятия: годовая чистая прибыль, годовая рентабельность собственного капитала и рыночная цена акции.

Доступ к программному продукту обучающимся предоставляет педагогический работник перед началом проведения групповой деловой игры.

#### **Критерии оценивания:**

90...100 баллов – группой (командой) обучающихся представлен развернутый доклад по результатам промежуточного и итогового этапов игры, ответы на вопросы в процессе обсуждения четкие и уверенные;

75...89 баллов – группой (командой) обучающихся представлен недостаточно развернутый доклад по результатам промежуточного и итогового этапов игры, ответы на вопросы в процессе обсуждения недостаточно четкие и уверенные;

61...74 баллов – группой (командой) обучающихся представлен краткий доклад по результатам промежуточного и итогового этапов игры, ответы на вопросы в процессе обсуждения нечеткие и неуверенные;

0...60 баллов – группой (командой) обучающихся не представлен доклад по результатам промежуточного и/или итогового этапов игры, не даны ответы на вопросы в процессе обсуждения.

#### **Шкала оценивания:**

<i>Доля правильных ответов</i>	<i>0 – 60</i>	<i>61 – 74</i>	<i>75 – 89</i>	<i>90 – 100</i>
<i>Оценка</i>	<i>неудовлетворительно</i>	<i>удовлетворительно</i>	<i>хорошо</i>	<i>отлично</i>

	компетенции сформированы	не	компетенции сформированы
--	--------------------------	----	--------------------------

*Перечень основной литературы по дисциплине* **Цифровая трансформация бизнеса**

1. Цифровая трансформация экономики России; Редактор: Кузнецов Николай Геннадьевич; Редактор: Вовченко Н. Г.; : Министерство образования и науки Российской Федерации; : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 319 с. – ISBN 9785797225881. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=567638](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=567638) (дата обращения: 07.01.2020). – Текст : электронный.
2. Сквиков, А. Г. Цифровая экономика. Электронный бизнес и электронная коммерция: учебное пособие / А. Г. Сквиков. – Санкт-Петербург : Лань, 2019. – 260 с. – ISBN 978-5-8114-3703-0. – URL: <https://e.lanbook.com/book/119637> (дата обращения: 07.01.2020). – Текст : электронный.
3. Наливайченко, Е. В. Развитие цифровой экономики в условиях глобализации / Е. В. Наливайченко. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2019. – 276 с. – ISBN 9785907162754. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=567449](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=567449) (дата обращения: 07.01.2020). – Текст : электронный.

*Перечень основной литературы по дисциплине* Цифровые инструменты для сбора и анализа данных при решении управленческих задач и их визуализация

1. Лapidус, Лариса Владимировна. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : монография / Л. В. Лapidус. Москва : Инфра-М, 2018. 381 с. (Научная мысль) . ISBN 9785160136073 : 1074.14.
2. Рашка, С. Python и машинное обучение. Наука и искусство построения алгоритмов, которые извлекают знания из данных / С. Рашка ; Перевод с английского: Логунов А. В.. – Москва : ДМК Пресс, 2017. – 418 с. – ISBN 9785970604090. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=567089](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=567089) (дата обращения: 26.10.2022). – Текст : электронный.

*Перечень основной литературы по дисциплине* **Бизнес-курс «Максимум»: компьютерная деловая игра**

1. Экономика и финансы организаций: учебник / под ред. Т.С. Новашиной. – 1. Финансы: учебник и практикум для вузов / Под ред. Чалдаевой Л. А.. – 3-е изд., пер. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 491 с. – ISBN 978-5-534-13954-9. – URL: <https://urait.ru/book/finansy-467364>.
2. Моделирование бизнес-процессов : в 2 ч : учебник и практикум для академического бакалавриата : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям] / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. Ч. 1. – Москва : Юрайт, 2018 - 282 с.
3. Финансы: учебник и практикум для вузов / Под общ. ред. Берзона Н.И.. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 498 с. – ISBN 978-5-534-01172-2. – URL: <https://urait.ru/book/finansy-468472>.

*Перечень дополнительной литературы по дисциплине* **Цифровая трансформация бизнеса**

1. Галанина, О. В. Информационные технологии в науке и производстве / О. В.

Галанина, В. С. Грачев ; : Министерство сельского хозяйства РФ; : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. – Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2018. – 136 с. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=494534](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=494534) (дата обращения: 07.01.2020). – Текст : электронный.

2. Курчеева, Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : [учебное пособие] / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков ; Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков ; Новосиб. гос. техн. ун-т. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2018. – 135, [1] сил, табл с. – ISBN 9785778234895. – URL: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=237941.pdf&type=nstu:common> (дата обращения: 07.01.2020). – Текст : электронный.

3. Русякина, М. Н. Формирование стратегии развития организации в цифровой экономике / М. Н. Русякина. – Новосибирск : б.и., 2019. – 65 с. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=562575](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=562575) (дата обращения: 07.01.2020). – Текст : электронный.

*Перечень дополнительной литературы по дисциплине Бизнес-курс «Максимум»:*  
**компьютерная деловая игра**

1. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент в 2 ч. часть 1. методология: учебник и практикум для вузов / Афоничкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г. ; Под ред. Афоничкина А.И.. – Москва : Юрайт, 2020. – 217 с. – URL:

<https://urait.ru/book/finansovyy-menedzhment-v-2-ch-chast-1-metodologiya-453505>.

2. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент в 2 ч. часть 2. финансовая политика предприятия: учебник и практикум для вузов / Афоничкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г.. – Москва : Юрайт, 2020. – 297 с. – URL: <https://urait.ru/book/finansovyy-menedzhment-v-2-ch-chast-2-finansovaya-politika-predpriyatiya-453989>

3. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент.: учебно-практическое пособие / Лимитовский М. А., Паламарчук В. П., Лобанова Е. Н. ; Отв. ред. Лобанова Е. Н.. – Москва : Юрайт, 2019. – 990 с. – ISBN 978-5-9916-3708-4. – URL: <https://urait.ru/book/korporativnyy-finansovyy-menedzhment-425325>.

*1.1. Методические материалы для организации самостоятельной работы обучающихся по освоению дисциплины (модуля).*

При реализации программы используется принцип перевернутого обучения (flipped learning), при котором прямая передача знаний перемещена во внеаудиторную работу (электронный курс, созданный в LMS Moodle и расположенный по адресу: <https://el.kuzstu.ru>), а аудиторные занятия трансформированы в динамическое, интерактивное обучающее пространство (с использованием интерактивных методов обучения), в котором преподаватель принимает роли фасилитатора, наставника, тьютора, консультанта и помогает обучающимся применить изученную теорию на практике, выработать навыки и глубоко рефлексировать предмет для дальнейшего самостоятельного обучения и развития.

При осуществлении образовательного процесса применяется электронное обучение. Участники обучения используют электронный курс, созданный в LMS Moodle и расположенный по адресу: <https://el.kuzstu.ru> для приобретения информации, выполнения заданий, выдвижения идей, обмена идеями и информацией, а также для иных форм взаимодействия без наличия ограничений по времени и месту, и зависимости от вовлеченности других участников обучения и преподавателя в обучение в то же самое время. Вопросы, возникающие в период выполнения самостоятельной работы по дисциплине, обучающийся вправе обсудить с педагогическим работником, в том числе в форме синхронного и асинхронного взаимодействия в электронной информационной образовательной среде КузГТУ и (или) с использованием ресурсов корпоративной электронной почты КузГТУ.

### **3.2 Развитие социальных (гибких) навыков менеджера**

#### **3.2.1 Авторский тренинг «Развитие коммуникативных способностей специалистов в цифровом мире»**

#### **3.2.2 Тренинг личностного роста руководителя**

**1. Цели и задачи курса** Целями освоения курса являются формирование понятий, суждений, необходимых для реализации в профессиональной деятельности через усвоение системы знаний о феномене лидерства, приобретении и развитии умений в области лидерства, позволяющего эффективно строить управленческую деятельность в любой профессиональной сфере деятельности. Компетенции, формируемые при изучении курса:

<i>Коды компетенций</i>	<i>Содержание компетенций</i>
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
СК-2	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности, а также умение использовать технологии эмоционального интеллекта
СК3	Готовность руководить коллективом и работать в команде в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
СК-4	Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала

К задачам курса относятся формирование у слушателей:

- изучить теоретические основы лидерства как социального явления;
- рассмотреть понятия «лидерство» и «руководство»;
- изучить подходы к формированию лидерских качеств,
- овладеть навыками индивидуального и группового принятия решения и делегирования полномочий управления.

## **2. Связь с другими курсами (темами)**

Курс «Развитие управленческих и лидерских качеств» обеспечивает формирование компетенций у слушателей, необходимых им как управленцам-лидерам.

Слушателям, изучающим курс «Развитие управленческих и лидерских качеств», необходимо владеть знаниями по дисциплинам «Основы менеджмента», «Организационное развитие», «Методы принятия управленческих решений».

## **3. Перечень и содержание тем. Методы обучения**

<b>Тема 1. Концепции лидерства. Профессионализм и личностные качества лидера</b>	
Компетенции	ПК-1; ПК-2; СК-2; СК-3; СК-4
Активные методы обучения	Дискуссия.дебаты
<i>Содержание темы</i>	
Понятие лидерства. Основные теории лидерства, типологии лидерства. Стили и модели руководства. Этика лидера: понятие, определение этичности, социальная ответственность лидера и его организации. Обеспечение этического поведения организации во внешней и внутренней среде.	
<b>Тема 2. Инструментарий лидера</b>	
Компетенции	ПК-1; ПК-2; СК-2; СК-3;СК-4
Активные методы обучения	Тренинг
<i>Содержание темы</i>	
Общие методы решения проблем на обыденном уровне и простые методики. Методы организации коллективной умственной деятельности и решения проблем. Лидер как носитель и создатель организационной (групповой)	

	культуры. Использование культуры как инструмента влияния на поведение сотрудников.	
	Тема 3. Работа лидера по выявлению и устранений девиаций в поведении сотрудников и конфликтов в организации	
	Компетенции	ПК-1; ПК-2; СК-2; СК-3; СК-4
	Активные методы обучения	Тренинг
	<i>Содержание темы</i>	
	Типы индивидуальных и групповых девиаций. Выявление и устранение девиаций в поведении сотрудников и групп. Понятие и типология конфликтов. Методы диагностики и урегулирования конфликтов.	
	Тема 4. Основы делового общения. Построение сети деловых контактов	
	Компетенции	ПК-1; ПК-2; СК-2; СК-3; СК-4
	Активные методы обучения	Тренинг
	<i>Содержание темы</i>	
	Структура и средства общения. Характеристика и содержание общения. Механизмы воздействия в процессе общения. Стили общения. Техники и правила эффективного нетворкинга. Интернет нетворкинг, установление контактов по телефону и в деловой переписке. Установление долгосрочных отношений с клиентами и партнерами.	

#### **Перечень литературы и учебных материалов по курсу**

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.-301 с.
2. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. Пер.с англ.- М.:Эксмо, 2006.-408 с.
3. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес-Букс, 2006 – 320 с.
4. Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. – Добрая книга, 2007г.- 480 с.
5. Болмэн Ли Дж., ТерренсЕ.Дил. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. Пер. с англ.-СПб.: Стокгольмская школа экономики в СанктПетербурге, 2005 г.- 496 с.
6. Коллинз Джим, Джерри Поррас. Построенные навечно. Пер. с англ.- Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004г.–350 с.

#### **5. Российская стажировка**

Образовательные программы предусматривает прохождение стажировки (практики) на ведущих российских предприятиях. Стажировка организуется уполномоченным специалистом/ми (руководителем/ми стажировки) образовательной организации во второй половине программы и является ее обязательным этапом. Содержание образовательной программы и стажировки должны друг друга взаимно дополнять и логически развивать. Российская стажировка является обязательным элементом учебного плана и не является альтернативой зарубежной стажировке.

Для получения допуска к прохождению стажировки специалисты предоставляют руководителю стажировки согласованные с руководителем проекта и руководством направившего его предприятия концепцию и план реализации проекта, цели и задачи стажировки.

Предусматриваются следующие типы стажировок: индивидуальная и групповая.

*Индивидуальная стажировка* предполагает получение специалистом управленческих навыков, уточнения направлений реализации проекта развития организации, знакомство с лучшими практиками, установление деловых контактов со специалистами профильного принимающего предприятия/организации.

Стажировка должна способствовать развитию взаимовыгодных контактов и совместных проектов, обеспечивать возможность специализированного/предметного обмена информацией и ознакомления с техникой и технологиями.

Руководитель стажировки в индивидуальном порядке осуществляет сопровождение каждого специалиста.

Стажировка начинается с однодневного вводного мероприятия, которое предназначено для информирования специалистов и их знакомства с руководителем стажировки, в ходе этого мероприятия обсуждается детальная программа стажировки и проясняются организационные вопросы: специалисты представляют себя и цели стажировки, а также заинтересованность в установлении бизнес-контактов и создания кооперационных проектов. По итогам индивидуальной стажировки специалисты готовят отчеты в виде презентаций, в которых показывают полезность полученной информации для реализации своего проекта и новых компетенций.

Рекомендуемая длительность индивидуальной стажировки – 5 рабочих дней, включая 2 дня, отводимых на вводный семинар и заключительный семинар по стажировке, на котором слушатели делают презентации-отчеты.

*Групповая стажировка* предполагает посещение одного или нескольких предприятий. Программа групповой стажировки формируется из расчета одного дня на одном предприятии. В ходе стажировки предусматривается ознакомление специалистов с одним или несколькими направлениями деятельности принимающего предприятия, которые будут полезны специалистам для закрепления пройденного материала и для уточнения направлений решения проектных задач. Стажировка организуется в период обучения на образовательной программе в российской образовательной организации для получения информации о передовых практиках, новых технологиях управления, производства и продвижения передовых предприятий и их продуктов и услуг.

Программа групповой стажировки не предполагает обязательность однородности группы по производственному (бизнес) профилю. Для более эффективного посещения предприятий целесообразно формирование малых групп. Руководитель стажировки совместно с руководителем Программы заблаговременно формируют списки компаний для группового посещения и информируют специалистов. Однодневные посещения предприятий должны иметь формализованный план проведения и завершаться общим разбором итогов посещения с непосредственным участием руководителя стажировки.

Руководитель стажировки совместно с руководителем образовательной программы согласовывает с предприятием тему для углубления управленческих или кооперационных компетенций у специалистов, по которой предприятие на основе опыта может представить

конкретные результаты. Установление индивидуальных деловых контактов специалистов могут сопровождаться руководителем стажировки параллельно с групповой программой. Рекомендуемая продолжительность групповой стажировки – не менее 1 дня.

Руководитель стажировки заблаговременно информирует специалистов о разных формах прохождения стажировки и о списках заинтересованных принимающих предприятий для прохождения индивидуальной стажировки. Список заинтересованных принимающих предприятий формируется на основе полученных по установленной ФРЦ форме писем-анкет, подтверждающих готовность принимать специалистов:

- федерального списка предприятий;
- региональной списка предприятий;
- списка партнерских предприятий образовательной организации;

– списка компаний участников Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации и участников конкурса «Лидеры России».

Перед прохождением индивидуальной стажировки между образовательной организацией и принимающим предприятием заключается договор. Региональная комиссия согласует списки предприятий для прохождения индивидуальных и групповых стажировок. По итогам прохождения стажировки списки могут корректироваться.

## **5.1 Подготовка к зарубежной стажировке**

### **Сравнительный менеджмент**

Национальные модели менеджмента.

Особенности менеджмента в странах Европы и Азии.

Национальная культура и стили руководства. Зарубежная стажировка – этапы и особенности прохождения.

Мотивация и коммуникация в сравнительном менеджменте. Переговоры как искусство общения.

### **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования профессиональных компетенций в результате освоения дополнительной профессиональной программы**

ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Способность использовать качественные и количественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по их применению
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ЦК-1	Способность к использованию умных сред, средств сетевой коммуникации, виртуальной и дополненной реальности, автоматизированных систем управления и машинного обучения, технологий робототехники и искусственного интеллекта
СК-1	Способность к выстраиванию каналов коммуникаций в различных условиях

### **Оценочные средства, используемые для проведения процедуры промежуточной аттестации обучающихся.**

Промежуточная аттестация обучающиеся по дисциплине состоит из оценки участия слушателей в деловой игре.

Доступ к оценочным материалам обучающимся предоставляет педагогический работник в авторизованном доступе перед началом процедуры промежуточной аттестации.

*Примеры оценочных материалов с указанием шкалы оценивания.*

Во время игры отрабатываются навыки подготовки презентаций для иностранных партнеров, коммуникативные умения подготовки и проведения переговоров с учетом межкультурной коммуникации.

По итогам игр проведения деловой игры вырабатываются практические рекомендации, способствующие лучшему взаимопониманию и повышению эффективности бизнес-сотрудничества, эффективной организации совместных проектов с представителями других стран.

**Максимальное кол-во баллов – 4**

0 баллов – отсутствие или неактивное участие в деловой игре;

1 балл – в ходе игры обнаружено не более 3 ошибок;

2 балла – в ходе игры обнаружено не более 2 ошибок;

3 балла – в ходе игры обнаружено не более 1 ошибки

4 балла – активное участие в игре, ошибок не обнаружено.

**Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации**

Оценка/ количество баллов			Оценка «незачет»
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
4	3	2	0-1
компетенция сформирована			компетенция не сформирована

**Перечень основной литературы**

1. Васильев С.В. Сравнительный менеджмент. Учебное пособие. – Великий Новгород, 2007г. - 165 с.
  2. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию (пер. с англ.) – М.: Дело, 2000г. - 211с.
  3. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. – М.: Дело, 2003г. - 256 с.
  4. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2008г. - 480 с.
  5. Тимофеев М.И. Деловое общение. Учебное пособие. – М.: РИОР, 2005г. - 122 с.
- Синякова М.Г. Рабочая учебная программа по дисциплине «Сравнительный менеджмент». – Екатеринбург, 2012г. - 36 с.

**Индикаторы достижения компетенции**

№ п/п	Состав промежут. аттестации	Код компетенции	Индикаторы достижения компетенции			
			Знает	Умеет	Имеет опыт и (или) навык и (или) владеет	Уровень
94.	Деловая игра «За столом переговоров»	ПК-1	типы организационной культуры и методы ее формирования	диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию		Высокий Средний
95.	Деловая игра «За столом переговоров»	ПК-2		диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия		Высокий Средний

				этичных управленческих решений		
96.	Деловая игра «За столом переговоров»	ПК-4			современным инструментарием управления человеческими ресурсами;	Высокий Средний
97.	Деловая игра «За столом переговоров»	ПК-5		анализировать структуры управления организацией, разработки рекомендаций по повышению эффективности ее функционирования		Высокий Средний
98.	Деловая игра «За столом переговоров»	ЦК-1			методами организации, координации и контроля процессов управления в организации с учетом моделей национального менеджмента с использованием автоматизированных систем управления	Высокий Средний
99.	Деловая игра «За столом переговоров»	СК-1			методами формирования и поддержания этического климата в организации	Высокий. Средний

**Высокий уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: отлично, хорошо

**Средний уровень** – компетенция сформирована, рекомендованные оценки: удовлетворительно

**Низкий уровень** – компетенция не сформирована, оценивается неудовлетворительно

- 6. Работа над итоговым проектом (программой)**
- 6.1 Экономика для менеджеров
  - 6.2 Управление проектами
  - 6.3 Управление изменениями, возникающими в ходе выполнения проекта
  - 6.4 Технологии эффективного менеджмента
  - 6.5 Стратегический менеджмент
  - 6.6 Инновационный менеджмент
  - 6.7 Бизнес-моделирование
  - 6.8 Стратегия цифрового развития Кузбасса
  - 6.9 Требования и правила оформления аттестационной работы (ГОСТ 7.32 – 2001)

Итоговая аттестация завершает обучение специалистов по образовательной программе и включает в себя:

1. защиту аттестационной работы;
2. анализ кейса, утвержденного Экспертным советом при Комиссии.

– Аттестационная работа в образовательных программах типа А и типа В различается по следующим характеристикам.

В программах **типа А** аттестационная работа - это *проект или программа*, направленные на решение комплексных проблем предприятия, которое приведет к эффектам в отрасли, регионе, стране, повлияет на реализацию национальных проектов. Возможны проекты, связанные с внедрением новых технологий, инновационных разработок, высокотехнологичные стартапы, проекты импортозамещения и др.

Аттестационная работа в программах типа А характеризуется следующими чертами:

- комплексный (междисциплинарный) подход;
- результат преимущественно командной работы;
- наличие глубокого анализа проблемного поля и требований заинтересованных сторон,
- детально проработанная дорожная карта программы или проекта, доведенная до уровня бизнес-плана,
- наличие эффектов для отрасли, региона, страны
- наличие рекомендаций по дальнейшей реализации проекта, обоснование роли разработчика в ходе внедрения.

При командной (групповой) подготовке проектов должен быть указан вклад каждого члена группы в разработку соответствующих разделов, что должно быть подтверждено в процессе защиты проектов.

Аттестация слушателей проводится образовательной организацией с приглашением ведущих специалистов-практиков, руководителей ведущих компаний и организаций, направивших специалистов на обучение, а также представителей региональной комиссии и/или регионального ресурсного центра. Для управленческих команд, представляющих одно предприятие, может быть проведена предварительная защита непосредственно на направляющем предприятии.

Рекомендуется подготовка характеристик на специалистов (особое мнение образовательной организации), прошедших обучение по образовательной программе в рамках Государственного плана, которые могут быть переданы в Комиссию и в организацию, направившую специалиста.

**Структура аттестационной работы для проектно-ориентированных образовательных программ типа А**

Введение:

- краткое описание ситуации и выделение проблемы;
- проектная идея;
- актуальность;
- цели и задачи;
- исследовательская база.

1. Анализ (внешний и внутренний), позволяющий оценить необходимость предполагаемых изменений, осуществляемых в рамках проекта

2. Разработка схемы бизнес процессов, которые должны возникнуть в ходе выполнения проекта, а также разработка плана осуществления проекта (по задачам, времени, ресурсам и затратам) или бизнес-плана и оценка инвестиционной привлекательности проекта

3. Разработка организационной схемы реализации проекта, включая подготовку персонала и работу в условиях, проведенных в результате проекта изменений

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

Проектная работа направлена на решение конкретной управленческой проблемы компании слушателя. Определение темы проектной выпускной работы происходит в соответствии с заявленным при прохождении собеседования темой проектного задания. Изменение тематики проекта в связи с объективными причинами возможно по согласованию с руководителем и предприятием/ организацией. Объем проектной работы составляет в среднем 60 страниц. В этот объем не включаются приложения.

Полнота и объективность информации регламентируется информационной открытостью компании/ организации, поэтому в проектной работе могут быть использованы относительные показатели.

Работа содержит: титульный лист, введение (1-2 страницы), 3 раздела (в среднем по 15-20 страниц каждый), заключение (1-2 страницы), список использованных источников, а также необходимые приложения (не входят в общую нумерацию страниц).

Структура работы:

Введение: 2-3 страницы: в нем отражается актуальность выбранной темы для компании, ставятся цель и задачи работы, а также определяется предмет и объект исследования

Раздел 1. Анализ теоретических источников по исследуемой проблеме. Данный раздел необходим для оценки знаний слушателей в области теории и практики управления.

Проектная работа не должна содержать анализ теоретических источников в объеме более 10 страниц. Необходимы ссылки на источники информации.

Раздел 2. Ситуационный анализ деятельности компании/ организации.

2.1. Общая характеристика компании - история, уставные виды деятельности, организационная и управленческая структура, особенности корпоративной культуры, кросс-функциональное взаимодействие. Оценка потенциала компании и факторы микросреды: клиентская база, поставщики, контрагенты и посредники, контактные аудитории, персонал.

2.2. Оценка рыночной позиции компании и факторы макросреды: экономика, правовые факторы, демография, культура/субкультура, технологии, природные, географические, конкуренция.

2.3. Стратегический анализ /методика на усмотрение слушателя/ и выявление ключевых проблем деятельности.

Раздел 3. Разработка проекта по стратегии или функциональному виду деятельности компании/ организации.

Данный раздел может содержать рекомендации по стратегии развития компании, а также рекомендации по бизнес-планированию, эффективной операционной деятельности и тактике

ведения бизнеса. Раздел может состоять из 2-3 параграфов. Обязательным условием является расчетная часть проекта, оценка экономического/социального эффекта.

Для обоснования рыночной позиции компании/организации в этом разделе могут быть отражены данные маркетинговых/иных исследований. В заключении (1-2 страницы) должны быть отражены выводы по проведенным исследованиям.

Оформление.

Текст выпускной работы следует печатать, соблюдая следующие правила:

размер страницы должен соответствовать формату А4 (210x297);

размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 (15) мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм;

шрифт: «Times New Roman», размер –14;

выравнивание текста – по ширине, красная строка – 1,25 (1,27) см, запрет висячих строк, отступ слева и справа – 0 см;

интервал: полуторный;

заголовки структурных элементов выпускной работы и разделов основной части следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Если заголовок включает несколько предложений, их разделяют точками.

Переносы слов в заголовках не допускаются; линии, буквы, цифры и знаки должны быть четкими, одинаково черными по всему тексту; общая нумерация страниц начинается с титульного листа, но номер страницы пишется, начиная с листа «Содержание». Нумерация страниц допускается сверху и по центру страницы.

### **6.10 Индивидуальные консультации по проектам**

Осуществляются назначенными научными руководителями каждому слушателю программы в соответствии с рекомендациями проведения стратегического анализа:

Summary. Методики стратегического анализа

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны. В стратегическом анализе, как уже отмечалось выше, основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Портфельный анализ

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

Преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке — чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга; доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице; темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара на рынке.

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на

«высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10%. относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

во-первых, валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;

во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;

в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, поэтому, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки».

«Звезды» — продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста. «Дойная корова» — продукты, занимающие лидирующее положение относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» — продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») — продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты.

Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

«Дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров».

Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду»;

сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых Инноваций;

«сбор урожая», т. е. получение краткосрочной доли прибыли максимально возможных размерах, даже за счет сокращения в любой из других квадрантов.

Матрица БКГ помогает выполнить две важные функции: принять решение о намеченных позициях на рынке и распределить стратегические денежные средства между продуктами или СЗХ в будущем. Однако матрица БКГ применима в том случае, если рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив (не изменится, например, фаза жизненного цикла, невысок уровень нестабильности). Относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по ее доле на рынке. Кроме того, необходимо обязательно учитывать факторы риска, знание прошлых стратегий и их эффективность, воздействие на владельцев фирмы со стороны инвесторов и потребителей, фактор времени.

Матрица «Мак-Кинзи»

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

Преимуществом матрицы «Мак-Кинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

В применении модели «Мак-Кинзи» имеются серьезные ограничения, к которым относятся: во-первых, отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке;

во-вторых, возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции;

в-третьих, сложности подбора и систематизации информации по значимым факторам.

Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Модель «Мак-Кинзи 7-S» в отличие от рассмотренных выше моделей не предлагает готовых вариантов выбора стратегии. Эта модель — способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, общность ценностей, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития может быть представлена следующим образом (рис. 2.9).

Идея модели направлена на то, чтобы показать, что выбранная стратегия управляет представленными категориями организации и соответствует стратегии. Значение модели «Мак-Кинзи 7-S» связывают:

во-первых, с тем, что модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников (навыков), а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации»;

во-вторых, с тем, что модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия стратегии:

планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

установление вторичных навыков и культуры элементов:

структуры: организационные схемы, линии субординации, описание работ;

системы: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;

сотрудников: организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;

стиль: личный стиль руководства, характер поведения участников организации.

Модель «Мак-Кинзи 7-S» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии.

#### Модель PIMS

Все модели стратегического анализа (выбора), которые были рассмотрены выше, основаны на экономическом и интуитивном анализе. Ни одна из этих моделей не имеет явно выраженного формализованного решения. Моделью, в которой осуществлен формализованный подход в стратегическом анализе (выборе), является PIMS («Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии»). В рамках регрессионной модели определены не только факторы, которые наиболее тесно взаимосвязаны с рентабельностью, но и степень их относительного влияния как переменных на целевую функцию.

Таким образом, компании, давая информацию по своим видам бизнеса (а это данные о текущих технико-экономических и бухгалтерских показателях бизнеса, о состоянии обслуживаемого рынка, о лидирующих конкурентах предприятия и т. д.), тем самым увеличивают репрезентативность модели, а взамен получают расчетные данные модели, которые служат основой стратегического анализа (выбора). Суть его заключается том, что компания, сравнивая расчетные модельные и фактические данные, получает возможность определить, какие стратегические действия надо произвести, чтобы добиться успеха, что можно ожидать от конкретного стратегического выбора.

В рассматриваемой модели целевыми функциями являются бухгалтерская рентабельность инвестиций (ROI), определяемая отношением дохода, после вычета корпоративных затрат, к сумме оборотного и основного капитала по остаточной стоимости, и поток наличности (Cash Flow). Каждый бизнес в модели описывается более 30 факторами, которые, по мнению идеологов модели, в наибольшей степени влияют на принятие той или иной линии действия. Все факторы могут быть распределены на три основные блока: конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация. Можно назвать некоторые переменные в каждом блоке. В первом — доля рынка, относительная доля рынка и относительное качество продукции, увеличение каждого из них положительно влияет на прибыльность.

Во втором блоке — отношение суммы вложенного капитала к объему продаж и добавленной стоимости (увеличение этих показателей отрицательно влияет на прибыльность), а также степень использования производственных мощностей и уровень производительности труда (увеличение их оказывает положительное влияние на прибыльность). Наконец, в третьем блоке — показатели роста рынка (положительное воздействие на прибыльность), капиталоемкость отрасли, отношение затрат на маркетинг к сумме продаж, общий объем закупок (увеличение их обычно оказывает отрицательное воздействие на прибыльность).

Несомненным достоинством модели, по мнению многих исследователей, является использование эмпирического материала. Однако применение данных PIMS, так же как и любых других экономико-математических моделей, может служить только средством в принятии управленческих решений, а не в качестве их замены.

#### SWOT-анализ

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. Вместе с тем в отечественной литературе по проблемам стратегического планирования и управления он не нашел еще отражения в отличие от рассмотренных

выше матриц БКГ и GE, а также модели PIMS. Поэтому представляется необходимым раскрыть данный метод более подробно.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength — сила, weakness — слабости, opportunity — возможность, threat — угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые приносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия. Идентификация. Вычленяются конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия. Особое внимание должно быть уделено таким факторам внешней окружающей среды, как неопределенность и сложность, взаимозависимости факторов и возникновению на этой основе системного эффекта. Формализовать указанный процесс не представляется возможным, данная работа носит исследовательский характер, прежде всего поиск и определение синергических эффектов. В этой связи часто привлекаются различные специалисты и внешние эксперты, хотя определяющим остается опыт и квалификация высшего руководства предприятия.

Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Понятно, что выявление возможностей и определение угроз для предприятия как следствие динамики внешней окружающей среды неравнозначны между собой. Первой характеристикой, которая применима к ним, может служить сила (или мощность). Под силой (мощностью) конкретных возможностей (или угроз) понимается степень воздействия на повышение (понижение) эффективности функционирования предприятия факторов внешней окружающей среды. При этом сила конкретных возможностей (угроз) должна нести в себе количественную оценку. В качестве оценочной базы используют прогнозы развития окружающей среды: аналитические обзоры и экспертные оценки, сценарии и расчеты по экономико-математическим моделям. При этом не обязательно, чтобы каждая цифра прогноза адекватно отображала силу конкретной возможности.

Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз. Неопределенность внешней окружающей среды приводит к тому, что наступление конкретных возможностей или угроз для предприятия не может быть определено однозначно. Поэтому следующей стадией данного этапа является оценка вероятности их возникновения.

Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия

Оценка силы и слабостей предприятия основана на исследовании ресурсного потенциала предприятия.

Обычно она подразделяется на следующие этапы.

Оценка собственно ресурсного потенциала. При оценке этого потенциала используется следующая классификация ресурсов:

физические ресурсы;

финансовые ресурсы;

человеческие ресурсы;

административная система (организация работы);

нематериальные активы.

Оценка операционного потенциала.

Маркетинг. Поскольку данная сфера деятельности предприятия напрямую связана с рынком, с воздействием на потребителя и анализом его поведения, сила организации состоит в эффективности следующих действий:

- соответствии продукции нуждам рынка (включая рыночную сегментацию и

«наложение» товара на выделенный сегмент рынка);

- ценовой концепции;
- продаже товара и его сервисном обслуживании;
- системе распределения и продвижения товара.

Важно при этом оценить квалификацию работников службы маркетинга как одного из ключевых факторов повышения эффективности функционирования данной сферы деятельности.

**Производство.** Для данной сферы деятельности ситуация представляется несколько иной, поскольку, несмотря на различия в функционировании отдельных отраслей, сила и слабости предприятия в производственном процессе базируются на одинаковом состоянии. Внутренняя среда предприятия определяет эффективное лидерование в области снижения издержек, тогда как внешняя окружающая среда связана с требованиями к качеству продукции и ее надежности. Естественно, эти компоненты связаны между собой и создают условия для стабилизации (а может быть, и для снижения) цен. Последнее ведет к повышению конкурентных преимуществ предприятия и, следовательно, к повышению эффективности его функционирования. Исходя из вышесказанного, ясно, что факторы снижения издержек производства и обеспечения необходимого уровня качества определять сильные и слабые стороны предприятия в сфере производства и требуют углубленного изучения.

**Финансы (финансовая структура капитала).** Поскольку финансы синтезируют в себе все стороны деятельности предприятия, помимо оценки финансов как специфического ресурса здесь можно говорить о комплексном анализе предприятия (синергических эффектах как взаимодействиях различных типов ресурсов и видов деятельности). Практически финансовый анализ осуществляется при помощи расчетов и исследования различных коэффициентов и показателей, т. е. через финансовый анализ, который уже был рассмотрен выше.

**Персонал.** В отличие от оценки человеческих ресурсов, проводимой на первой стадии (оценки собственного ресурсного потенциала), определение силы и слабости предприятия в данном случае затрагивает следующие компоненты:

соответствие квалификационного потенциала требованиям производства (необходимость высококвалифицированной рабочей силы, например); организация профсоюзного движения на предприятии; микроклимат.

Другие инструменты стратегического анализа

сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности (матрица Shell/DPM);

анализ эволюции рынка (матрица Hoter/Schendel);

анализ жизненного цикла отрасли (матрица ADL/LC).