

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Профиль: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Щербина Любовь Юрьевна, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Маркетинг проекта».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Маркетинг проекта».

Цель дисциплины - является приобретение теоретических знаний, формирование практических умений и навыков в области маркетинга.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-2Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<p>УК-2.1 знание современных техник и методик сбора данных, продвинутые методов их обработки и анализа для решения задач бизнес-планирования в области маркетинга</p> <p>УК-2.2 умение применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа для решения маркетинговых задач бизнес-планирования на практике</p> <p>УК-2.3 владение современными техниками и методиками сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа для решения маркетинговых задач бизнес-планирования на практике</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теоретические основы планирования и проведения кабинетного и полевого маркетингового исследования в рамках бизнес проекта;</li> <li>– теоретические основы анализа конъюнктуры рынка и конкурентоспособности идеи проекта (продукта);</li> <li>– методы диагностики управленческих проблем, формулировки задач маркетингового исследования рынка для реализации задач бизнес-проекта;</li> <li>– методы сбора информации;</li> <li>– методы анализа маркетинговой информации;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-разрабатывать техническое задание на проведение маркетингового исследования рынка в рамках бизнес проекта;</li> <li>- применять научные методы и подходы к исследованию рынка в рамках реализации бизнес-проекта;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки технического задания на проведение маркетингового исследования;</li> <li>-навыками планирования, разработки и проведения полевого и кабинетного маркетингового исследования рынка для целей и задач бизнес-проекта.</li> </ul>
ПК-1 Способен разрабатывать продуктовую стратегию и стратегию технологической модернизации	<p>ПК-1.1 понимание продуктовой стратегии, методов ее формирования и развития</p> <p>ПК-1.2 умение разрабатывать</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теоретические основы планирования маркетинга в рамках бизнес-проекта;</li> <li>– методы, научные подходы к формированию ценностного предложения, программы продвижения,</li> </ul>

производства	продуктовую стратегию компании ПК-1.3 владение приемами, методами оценки эффективности продуктовой стратегии	сбыта, ценообразования; <b>Уметь:</b> -разрабатывать ценностное предложение; - формировать цену, каналы сбыта, программы коммуникаций; <b>Владеть:</b> - навыками планирования, разработки комплекса маркетинга
--------------	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Маркетинг проекта» представляет собой дисциплину Б1.В.ДВ.01.01 части блока дисциплин подготовки студентов.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Маркетинговые исследования в бизнес	Роль маркетинга в управлении проектами. Управление проектом: маркетинговый аспект. Понятие, функции, субъекты, объекты маркетингового

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
	проектировании.	исследования в бизнес проектировании.. Классификация маркетинговых исследований. Этапы маркетингового исследования рынка.
2	Методологические основы разработки маркетингового исследования в рамках подготовки бизнес-проекта	ТЗ на проведение маркетингового исследования в рамках бизнес проекта. Правильная постановка цели и задач исследования. Компонеты ТЗ. Разработка плана выборочного исследования. Определение объема выборки. Правила и приемы разработки анкеты для полевого исследования. Измерение и шкалирование.
3	Прикладные аспекты маркетинговых исследований конъюнктуры рынка и продукта (идеи проекта) в рамках подготовки бизнес-проекта	Конъюнктура рынка: понятие, показатели, факторы. Основные показатели анализа отрасли и рынка. Емкость рынка: понятие, методики оценки. Маркетинговые исследования процесса принятия решений о покупке: общая модель процесса, основные задачи, методы Маркетинговые исследования клиентской ценности предложения: модель ценности с позиции клиента и с позиции компании.
4	Разработка программы маркетинга в рамках подготовки бизнес-проекта	Разработка программы маркетинга в рамках бизнес-проекта: формирование цены на новый продукт, разработка и построение каналов сбыта, разработка программы коммуникаций.

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1: Маркетинговые исследования в бизнес проектировании.

Роль маркетинга в управлении проектами.

Управление проектом: маркетинговый аспект.

Понятие, функции, субъекты, объекты маркетингового исследования в бизнес проектировании..

Классификация маркетинговых исследований.

Этапы маркетингового исследования рынка.

Тема 2. Методологические основы разработки маркетингового исследования в рамках подготовки бизнес-проекта

ТЗ на проведение маркетингового исследования в рамках бизнес проекта. Правильная постановка цели и задач исследования. Компонеты ТЗ.

Разработка плана выборочного исследования. Определение объема выборки.

Правила и приемы разработки анкеты для полевого исследования. Измерение и шкалирование.

Тема 3. Прикладные аспекты маркетинговых исследований конъюнктуры рынка и продукта (идеи проекта) в рамках подготовки бизнес-проекта

Конъюнктура рынка: понятие, показатели, факторы. Основные показатели анализа отрасли и рынка.

Емкость рынка: понятие, методики оценки.

Маркетинговые исследования процесса принятия решений о покупке: общая модель процесса, основные задачи, методы

Маркетинговые исследования клиентской ценности предложения: модель ценности с позиции клиента и с позиции компании.

Тема 4. Разработка программы маркетинга в рамках подготовки бизнес-проекта

Разработка программы маркетинга в рамках бизнес-проекта: формирование цены на новый продукт, разработка и построение каналов сбыта, разработка программы коммуникаций.

Рекомендуемая тематика практических занятий:

Тема 1: Маркетинговые исследования в бизнес проектировании.

Вопросы для обсуждения: Роль маркетинга в управлении проектами.

Управление проектом: маркетинговый аспект.

Понятие, функции, субъекты, объекты маркетингового исследования в бизнес проектировании..

Классификация маркетинговых исследований.

Этапы маркетингового исследования рынка.

Тема 2. Методологические основы разработки маркетингового исследования в рамках подготовки бизнес-проекта

Вопросы для обсуждения: ТЗ на проведение маркетингового исследования в рамках бизнес проекта. Правильная постановка цели и задач исследования. Компонеты ТЗ.

Разработка плана выборочного исследования. Определение объема выборки.

Правила и приемы разработки анкеты для полевого исследования. Измерение и шкалирование.

Тема 3. Прикладные аспекты маркетинговых исследований конъюнктуры рынка и продукта (идеи проекта) в рамках подготовки бизнес-проекта

Вопросы для обсуждения. Конъюнктура рынка: понятие, показатели, факторы. Основные показатели анализа отрасли и рынка.

Емкость рынка: понятие, методики оценки.

Маркетинговые исследования процесса принятия решений о покупке: общая модель процесса, основные задачи, методы

Маркетинговые исследования клиентской ценности предложения: модель ценности с позиции клиента и с позиции компании.

Тема 4. Разработка программы маркетинга в рамках подготовки бизнес-проекта

Вопросы для обсуждения. Разработка программы маркетинга в рамках бизнес-проекта: формирование цены на новый продукт, разработка и построение каналов сбыта, разработка программы коммуникаций.

...

Требования к самостоятельной работе студентов

Например,

1. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Маркетинговые исследования в бизнес проектировании, методологические основы разработки маркетингового исследования в рамках подготовки бизнес-проекта, прикладные аспекты маркетинговых исследований конъюнктуры рынка и продукта (идеи проекта) в рамках подготовки бизнес-проекта, разработка программы маркетинга в рамках подготовки бизнес-проекта

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Маркетинговые исследования в бизнес проектировании. Методологические основы разработки маркетингового исследования в рамках подготовки бизнес-проекта. Прикладные аспекты маркетинговых исследований конъюнктуры рынка и продукта (идеи

проекта) в рамках подготовки бизнес-проекта. Разработка программы маркетинга в рамках подготовки бизнес-проекта.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.



Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Маркетинговые исследования в бизнес проектировании.	ПК-1 УК-2	тест
Тема 2. Методологические основы разработки маркетингового исследования в рамках подготовки бизнес-проекта	ПК-1 УК-2	контрольная работа
Тема 3. Прикладные аспекты маркетинговых исследований конъюнктуры рынка и продукта (идеи проекта) в рамках подготовки бизнес-проекта	ПК-1 УК-2	контрольная работа
Тема 4. Разработка программы маркетинга в рамках подготовки бизнес-проекта	ПК-1 УК-2	тест

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме «Маркетинговые исследования в бизнес проектировании»

1. Назовите основные виды маркетинговых исследований, используемые при разработке бизнес-проекта?
  - Поисковые исследования;
  - Оценка емкости рынка;
  - Исследование потребностей целевой аудитории;
  - Разработка творческой концепции упаковки.

2. Какая основная цель маркетинговых исследований при разработке проекта нового товара?
  - привлечение новых клиентов и партнеров
  - обмануть потребителей
  - обеспечение необходимой информацией лиц, принимающих управленческие решения в организации
  - повышение имиджа и репутации предприятия
  - обогнать конкурентов
  - изучение рынка товаров и услуг
  
3. Мероприятия, связанные с планированием всех элементов процесса: целей, задач, субъектов и объектов исследования, методов сбора данных – это фаза .....
  - реализации маркетингового исследования
  - подготовки маркетингового исследования
  - описания маркетингового исследования
  - рассмотрения маркетингового исследования
  
4. Какие элементы процесса определения проблемы по Н. Малхотра помогают получить информацию о факторах внешней среды, которые порождают проблему?
  - обсуждения с лицами, принимающими решения
  - интервью с экспертами
  - анализ вторичной информации
  - поисковые вопросы
  - качественные исследования
  - количественные исследования
  
5. Что такое управленческая проблема?
  - Ситуация, требующая принятия управленческих решений.
  - Ситуация, в которой невозможно принять эффективное управленческое решение.
  - Ситуация, возникающая после принятия неэффективного управленческого решения.
  - Ситуация, возникающая при кризисе.
  
6. Какой вид проекта исследования выбирается в ситуации, когда необходимо углубить представление об управленческой проблеме?
  - поисковый
  - описательный
  - казуальный
  - причинно-следственный
  - описательный
  
7. Разведочное маркетинговое исследование предпринимается с целью:
  - собрать информацию о предприятиях с закрытым режимом деятельности;
  - собрать информацию о вне рыночных организациях;

- собрать предварительную информацию для разработки методологии основного исследования.
- собрать информацию для выявления причинно-следственных связей между некоторыми явлениями или событиями
- собрать информацию для описания потребителей

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме 2 «Маркетинговые исследования в бизнес проектировании.»

**Задание 1.** В рамках подготовки бизнес-проекта производитель проводит маркетинговое исследование, чтобы определить потенциальный спрос на новый кран грузоподъемностью до 60 тонн и вылетом стрелы до 35 метров. Цена крана 200 000 евро. Он применяется на предприятиях судоремонта и судостроения РФ. Определите план выборочного исследования. Рассчитайте объем выборки.

**Задание 2.** В рамках подготовки бизнес-проекта по внедрению на рынок банковских услуг нового продукта (кредитной программы), необходимо оценить эффективность рекламной кампании нового продукта, предназначенного для предприятий малого бизнеса Калининградской области, руководство банка хотело бы знать какой процент целевых клиентов знает о программе. Пожеланием руководства является 99% доверительный интервал и размер ошибки не превышающий 2%. Разработайте план выборочного исследования. Определите объем выборки.

**Задание 3.** В рамках подготовки проекта задачей маркетингового исследования является оценка средней суммы ежемесячных расходов на продукты питания жителей Калининградской области. Запланирован телефонный опрос домохозяйств. Разработайте план выборочного исследования. Определите объем выборки.

**Задание 4.** Определите вид шкалы (номинальная, порядковая, интервальная, относительная) в каждом из приведенных ниже вопросе.

1) Ваш пол: Муж/Жен

2) Укажите ваш возраст?

[меньше 17 лет];

[26-30 лет];

[17 -20 лет];

[31-35 лет];

[21-25 лет];

[36 и больше лет];

3) Укажите ваш ежемесячный доход на члена семьи?

4) Укажите степень Вашего согласия, обведя одну из цифр:

Я люблю решать кроссворды

Не согласен

Согласен

1

2

3

4

5

5) Какую сумму денег вы потратили в прошлом месяце на развлечения?

6) Проранжируйте фирмы-производители электронной продукции в соответствии с системой вашего предпочтения. Поставьте "1" фирме, которая занимает первое место в системе ваших предпочтений; "2" - второй и т.д.

- "Сони"

- "Панасоник"

- "Филлипс"

- "Орион"

7) Оцените мягкость моющего средства "Ариэль"

Очень жесткое 1 2 3 4 5 6 7 Очень мягкое

8) Оцените следующие свойства (параметры) автомобиля марки А

Малый расход топлива 3 2 1 0 1 2 3 Высокий расход топлива

Просторный салон 3 2 1 0 1 2 3 Тесный салон

9) Ниже перечислены различные мнения. Определите, пожалуйста, согласны или не согласны Вы с каждым из них. Используя следующую шкалу:

	Абсолютно не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить	Согласен	Абсолютно согласен
1. Я очень люблю ходить по магазинам	1	2	3	4	5

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме 3 «Маркетинговые исследования в бизнес проектировании.»

**Задание 1.** В рамках подготовки бизнес-проекта основная цель которого строительство нового торгово-развлекательного центра в г. Гусев необходимо провести маркетинговое исследование рынка. Основная управленческая проблема: целесообразность осуществления инвестиций в проект торгово-развлекательного центра г. Гусев. Разработайте план маркетингового исследования и ТЗ на его реализацию. При необходимости проведения нескольких исследований разработайте все возможные варианты.

**Задание 2.** Для решения управленческой проблемы: «Решения вопроса о целесообразности развития категории крупная бытовая техника (КБТ) в товарном портфеле компании» планируется провести кабинетное маркетинговое исследование рынка крупной бытовой техники Калининградской области. Объектом исследования является: сегмент рынка розничной торговли КБТ Калининградской области, включающий установленный перечень: холодильники (морозильные камеры), варочные поверхности (газовые плиты, духовые шкафы), вытяжки, микроволновые печи, стиральные машины, посудомоечные машины, сушильные шкафы. Предметом исследования является: вторичный спрос на рынке крупной бытовой техники; факторы, определяющие развитие рынка. Целью исследования является: характеристика состояния, тенденций и факторов развития рынка розничной торговли крупной бытовой техники в Калининградской области. Разработайте Техническое задание на проведение данного исследования.

**Задание 3.** В рамках разработки бизнес-проекта на рынке розничной торговли бытовой техникой проводится исследование процесса принятия решения о покупке целевым сегментом потребителей. Цель полевого маркетингового исследования: выявление мотивов покупки крупной бытовой техники (КБТ), а также факторов, влияющих на принятие решения о покупке. Задачи полевого исследования:

- определение перечня критериев, которые наиболее значимо влияют на выбор магазина бытовой техники;
- определение перечня обязательных (наиболее востребованных) бесплатных услуг при покупке бытовой техники;
- определение приемлемого срока ожидания доставки товара (в день покупки; менее трех дней, от 3 до 5 дней; неделя; более недели).
- определение значимости критериев при покупке бытовой техники;
- определение перечня брендов, которые хотели бы видеть в магазинах потенциальные покупатели бытовую технику;
- оценка характеристик спроса на бытовую технику: срок давности последней покупки; объекты покупки; ориентировочные сроки следующей планируемой покупки; периодичность покупки (обновления) бытовой техники в доме; определение доли клиентов, собирающихся взять кредит на покупку.
- определение причин покупки крупной бытовой техники (приобретение нового жилья; замена вышедшей из строя техники; покупка дополнительных единиц техники;

модернизация домашней техники; другое).

- определение часто используемых источников информации при принятии решения о выборе магазина бытовой техники (радио; интернет; друзья-знакомые; собственный прошлый опыт; наружная реклама; бесплатные газеты; листовки на улицах города; другое).
- определение доли клиентов, которые видели за последний месяц рекламу бытовой техники;
- составление социально-демографический портрета потенциального покупателя бытовой техники (пол, возраст, доход, число членов домохозяйства, количество детей до 18 лет, социальный статус, населенный пункт проживания).

Разработайте анкету для решения поставленных задач. Метод опроса: личный опрос в торговых центрах г. Калининграда.

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме 4 «Маркетинговые исследования в бизнес проектировании.»

1. Комплекс маркетинга для нового товара должен включать такие элементы как:
  - товарная политика;
  - факторы внешней макро и микросреды;
  - ценовая политика;
  - сбытовая политика;
  - коммуникационная политика;
  - емкость рынка.
2. Назовите факторы, влияющие на выбор типа канала сбыта при построении сбытовой сети для нового товара.
  - Потребности целевой аудитории
  - Планируемая доля рынка
  - Анализ каналов конкурентов
  - Планируемая прибыль в канале
  - Специфика товара и его жизненный цикл
3. Минимальный уровень цены при расчете цен на новый товара не должен быть ниже...
  - Полной себестоимости товара
  - Прямых переменных затрат на единицу продукции
  - Себестоимости товара плюс % прибыли
4. Разработка нового товара как бизнес-процесс должна включать такие этапы как:
  - Поиск идей;
  - Разработка концепции нового товара;
  - Тестирование концепции нового товара;
  - Стратегический анализ бизнеса;
  - Пробный маркетинг;
  - Выведение на рынок нового товара.

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Маркетинговые исследования: понятие, роль и основные направления. Этапы процесса маркетингового исследования.
2. Определение проблемы маркетингового исследования и подхода к проведению исследования. Этапы процесса определения проблемы.
3. Основные типы маркетинговых исследований: сущность, применение, используемые методы сбора информации.
4. Информация в маркетинговом исследовании. Первичные и вторичные источники информации, их достоинства и недостатки. Методы сбора информации.
5. Качественные методы сбора информации: виды и их сущность.
6. Метод наблюдения в маркетинговом исследовании: сущность, разновидности, область применения, этапы проведения, достоинства и недостатки.
7. Метод опроса в маркетинговом исследовании: область применения, сущность, виды опросов.
8. Разработка анкеты в маркетинговом исследовании: этапы и правила.
9. Экспертные оценки в маркетинговых исследованиях: понятие, разновидности, направления применения, достоинства и недостатки. Порядок разработки и проведения экспертных опросов. Расчет степени согласованности экспертов.
10. Измерение и шкалирование в маркетинговом исследовании. Основные типы шкал. Проблемы разработки детализированных рейтинговых шкал.
11. Выборочное исследование. Основные понятия. Этапы разработки выборочного плана.
12. Вероятностные и детерминированные методы выборки: сущность, проблемы применения.
13. Определение объема выборки.
14. Поведение полевых работ. Этапы процесса. Методы контроля за работой полевого персонала.
15. Этапы процесса подготовки данных к анализу. Кодирование структурированных и неструктурированных вопросов. Сущность этапа "очищения данных". Методы работы с пропущенными переменными.
16. Классификация методов анализа данных. Одномерный и многомерный статистический анализ: сущность основных методов.
17. Предварительный (базовый) анализ данных его цель и составляющие анализа.
18. Конъюнктура рынка: понятие, показатели, факторы. Основные показатели анализа отрасли.
19. Маркетинговое исследование емкость рынка: понятие, методики оценки.
20. Анализ конкурентоспособности продукта (идеи проекта).
21. Маркетинговые исследования процесса принятия решений о покупке: общая модель процесса, основные задачи, методы
22. Маркетинговые исследования клиентской ценности предложения: модель ценности с позиции клиента и с позиции компании. Задачи исследования, методологические аспекты.
23. Ценовая политика: основные стратегии, формирование цены на новый продукт.
24. Разработка и построение каналов сбыта: этапы построения канала сбыта, факторы, определяющие тип канала.
25. Разработка программы маркетинговых коммуникаций: цель, задачи, инструменты.

#### **8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания**

Уровни	Содержательное описание	Основные выделения	признаки уровня	Пятибалльная шкала	Двухбалльная шкала	БРС, % освоени
--------	-------------------------	--------------------	-----------------	--------------------	--------------------	----------------

	уровня	(этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	(академическая) оценка	шкала, зачет	я (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	Включает нижестоящий уровень. Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	Включает нижестоящий уровень. Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

### 7.1. Основная учебная литература

1. Управление маркетинговыми проектами на предприятии [Электронный ресурс]: учеб. пособие для вузов/ С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. - Москва: Инфра-М, 2021. <https://znanium.com/>
2. Маракулина, И. В. Управление маркетингом (продвинутый уровень) : учебное пособие / И. В. Маракулина. — Киров : Вятская ГСХА, 2016. — 162 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/156907>

## **7.2. Дополнительная учебная литература**

1. Мандыч, И. А. Цифровой маркетинг : учебное пособие / И. А. Мандыч. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 75 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/163841>.
2. Маркетинговые исследования: учебно-методическое пособие / составитель А. В. Куликова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. — 70 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/153131>.

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- специализированное ПО (при наличии):

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.



Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление мультикультурной командой»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Профиль: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Ковбасюк Ольга Владимировна, к.п.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель

и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Управление мультикультурной командой».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Управление мультикультурной командой».

**Цель изучения дисциплины** формирование представления об управлении мультикультурной командой, особенностях использования инструментов управления, приобретение теоретических знаний и практических навыков в управлении мультикультурной командой.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
УК-5 Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Усвоил теоретические методы анализа и учета разнообразия культур УК-5.2 Усвоил методы анализа культур и способен учитывать разнообразие культур в процессе взаимодействия УК-5.3 Способен к анализу разнообразия культур, учитывая их разнообразие в процессе взаимодействия	<b>Знать:</b> методы анализа и учета разнообразия культур <b>Уметь</b> анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия <b>Владеть</b> навыками анализа и учета разнообразия культур
УК-4 Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранных языках для академического и профессионального общения	УК-4.1 Усвоил теоретически аспекты коммуникации в межкультурной среде УК-4.2 Использует практически современные коммуникативные технологии на иностранных языках УК-4.3 Имеет опыт и навыки использования современных технологий межкультурного общения на иностранных языках для академического и профессионального взаимодействия	<b>Знать:</b> теорию межкультурного общения <b>Уметь:</b> применять современные коммуникативные технологии в межкультурном контексте <b>Владеть:</b> современными коммуникативными технологиями межкультурного взаимодействия на иностранных языках

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление мультикультурной командой» представляет собой дисциплину по выбору части блока дисциплин подготовки студентов формируемую участниками образовательных отношений.

## 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в

период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

Наименование раздела	Содержание раздела
Мультикультурная команда: признаки и особенности	Определение мультикультурной команды Признаки и особенности мультикультурной команды
. Коммуникация в мультикультурных командах: стиль и контекст	Иерархичные и эгалитарные команды Стиль принятия решений в иерархичной и эгалитарной командах
Лидерство и принятие решений в команде	Высокий и низкий контексты коммуникаций Прямой и непрямой стили общения Имплицитный и эксплицитный стили коммуникации
Время и планирование в команде	Монохромные и полихромные культуры Управление в стиле Agile

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Понятие мультикультурной команды

Дайте существующие определения мультикультурной команды

Признаки мультикультурной команды

Особенности мультикультурной команды

## Тема 2. Коммуникация в мультикультурной команде

Высокий и низкий контексты коммуникации

Прямой и непрямой стили коммуникации

Ясный и амбивалентный стили общения

Тема 3. Лидерство и принятие решений в команде

Тема 4. Время и планирование в команде.

### Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1	Мультикультурная команда: признаки и особенности	Определение мультикультурной команды Признаки и особенности мультикультурной команды
2	. Коммуникация в мультикультурных командах: стиль и контекст	Иерархичные и эгалитарные команды Стиль принятия решений в иерархичной и эгалитарной командах
3	Лидерство и принятие решений в команде	Высокий и низкий контексты коммуникаций Прямой и непрямой стили общения ИмPLICITный и эксплицитный стили коммуникации
4	Время и планирование в команде	Монохромные и полихромные культуры Управление в стиле Agile

### Требования к самостоятельной работе студентов

*Например,*

*Кейсы по теме переговоры, лидерство и мотивация, домашняя работа – создание собственных кейсов по теме конфликты и их решение*

Наименование	Тематика самостоятельных работ
Мультикультурная команда: признаки и особенности темы	Определение мультикультурной команды Признаки и особенности мультикультурной команды
Лидерство и принятие решений в команде	Иерархичные и эгалитарные команды Стиль принятия решений в иерархичной и эгалитарной командах
Коммуникация в мультикультурных командах: стиль и контекст	Высокий и низкий контексты коммуникаций Прямой и непрямой стили общения ИмPLICITный и эксплицитный стили коммуникации
Время и планирование в команде	Монохромные и полихромные культуры Управление в стиле Agile

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-

педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.



## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Понятие мультикультурной команды	УК-4	<i>Опрос, контрольная работа</i>
Тема 2. Коммуникация в мультикультурной команде	УК-5	<i>Тест</i>
Тема 3. Лидерство и принятие решений	УК-5	<i>Опрос, кейс</i>
Тема 4. Время и планирование	УК-4	<i>Тест</i>

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля Пример кейса.

Николай успешно закончил обучение в одном из ведущих Российских университетов по специальности «промышленная инженерия» и получил несколько приглашений на работу от различных мульти национальных компаний. Он выбрал компанию, где ценили личный вклад каждого в успех компании и развитие местного сообщества.

Со временем Николай убедился в правильном выборе компании, которая серьезно инвестировала в развитие профессионального развития сотрудников. Уважение и поддержка со стороны руководства также мотивировали Николая посвящать себя служению интересам компании.

Однажды, просматривая материалы по национальным, государственным и местным постановлениям относительно охраны окружающей среды, Николай обнаружил, что одно из постановлений позволяет значительно снизить уровень выброса вредных веществ в атмосферу, что противоречило международным стандартам по данному вопросу.

Николай перепроверил данные по своей компании и пришел к выводу, что уровень вредных выбросов в атмосферу действительно превышал норму, и это угрожало нарушением международных соглашений в области здравоохранения и охраны окружающей среды.

Николай обратился к своему ментору Владимиру, с которым у него сложились дружеские отношения и показал ему результаты своего исследования в надежде найти поддержку.

Владимир, выслушав Николая, ответил, что компания действует в рамках местного законодательства и вполне владеет ситуацией. Он добавил, что такое постановление было одобрено «нужными людьми» в международном руководстве компании. Заканчивая разговор, Владимир добавил: «Ты же не хочешь навлечь на нас беду? И вообще я считал, что мы стали настоящими друзьями».

Николай сомневается, оставить ли это дело в руках более опытных людей или обратиться к профессору в своем университете, чтобы попытаться убедить компанию изменить уровень допустимых вредных выбросов в атмосферу?

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

- 1 Дайте определение мультикультурной команды
- 2 Чем отличаются команды в мультикультурной среде от команды в однородной среде?
3. Какие мультикультурные команды вы знаете? Расскажите об их цели и назначении
4. Какие маркетинговые коммуникации используют мультикультурные компании?
- 5 Как разнообразие культур отражается в специфике маркетинговых коммуникаций?
6. Оцените научное исследование маркетинговых коммуникаций
7. Какие технологии маркетинговых коммуникаций в международной среде являются современными и передовыми? Как их используют?

### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	Отлично	зачтено
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельно	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	Хорошо	

	сти и инициативы			
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Катценбах, Д. Командный подход: Создание высокоэффективной организации: Учебное пособие / Катценбах Д., Смит Д., Евстигнеева И. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 376 с. ISBN 978-5-9614-4390-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002547>
2. Найджел Дж. Холден. Кросскультурный менеджмент. Зарубежный учебник-М. Юнити.2005

### **Дополнительная литература**

1. Психология менеджмента: теория и практика : учеб. для бакалавров вузов/ В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - М.: 2014.
2. Когда культуры сталкиваются. Р. Льюис. Лондон. 2012.

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;

- корпоративная платформа Webinar;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Аналитические методы исследований в цифровой экономике»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Профиль: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Лукьянова Наталия Юрьевна, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Аналитические методы исследований в цифровой экономике».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Аналитические методы исследований в цифровой экономике».

Цель дисциплины - освоение слушателями программы теоретических основ аналитических исследований и применение полученных навыков в практической деятельности в области менеджмента для подготовки принятия эффективных управленческих решений.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
<i>ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</i>	<i>ОПК-2.1</i> Использует современные техники и методики сбора данных, методы поиска, анализа и оценки информации для решения управленческих задач <i>ОПК-2.2</i> Проводит анализ и моделирование процессов управления с целью оптимизации деятельности организации <i>ОПК-2.3</i> Использует современные цифровые системы и методы при решении управленческих и исследовательских задач	<b>Знать:</b> Современные статистические и экономико-математические методы анализа, прогнозирования и моделирования <b>Уметь:</b> Проводить аналитические исследования, использовать аналитические методы и современные информационные и цифровые технологии для подготовки эффективных управленческих решений <b>Владеть:</b> методиками анализа структурированных данных, прогнозирования, моделирования, их прикладного использования в управлении бизнесом

ци

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Аналитические методы исследований в цифровой экономике» представляет собой дисциплину базовой (обязательной) части блока дисциплин подготовки студентов.

## 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством



электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение	Цифровая экономика: мифы и реальность. Цели и задачи, нормативно-правовая и законодательная база. Аналитические исследования: виды исследований с использованием структурированных данных и данных любой природы. Инструментальные среды проведения аналитических исследований в цифровой экономике. Направления статистического и экономико-математического моделирования как основа для проведения аналитического исследования. Ведущие научные школы статистического и экономико-математического моделирования. Информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
2	Технология проведения аналитического исследования	Типовой алгоритм и описание основных этапов проведения аналитического исследования на основе структурированных данных. Общие принципы и приемы разработки информационной базы

		аналитического исследования, рационального подбора методов и методик для проведения исследования, выбор соответствующего программного инструментария, разработка организационного плана проведения аналитического исследования. Техническое задание на проведение аналитического исследования
3	Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование	<p>Обзор методов и инструментов статистического моделирования: классификация, характеристика, особенности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моделирование и анализ временных рядов и прогнозирование (аналитическое выравнивание, экспоненциальное сглаживание, скользящие средние и др.). Методика комбинирования прогнозов, полученных разными методами.</li> <li>- Нейромоделирование. Методика прогнозирования развития рыночной ситуации, спроса, показателей работы предприятия.</li> <li>- Корреляционно-регрессионное моделирование. Методика построения портретов реальных и потенциальных клиентов (поставщиков, конкурентов, спонсоров и т.п.), исследование рыночных сегментов, прогнозирование их показателей (методика двухэтапного портретного моделирования)</li> <li>- Методы углубленного анализа данных: кластерный анализ. Методика сегментирования рынка (иерархический анализ, К-средних, деревьев классификации).</li> <li>- Методы проверки статистических гипотез. Методика оценки эффективности реализованных управленческих мероприятий (рекламной компании)</li> </ul>
4	Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование	<p>Обзор методов и инструментов экономико-математического моделирования: классификация, характеристика, особенности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Теория массового обслуживания и имитационное моделирование. Методика моделирования бизнес-процессов, максимально</li> </ul>

		приближенных к целевому уровню эффективности.
--	--	---

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение

Аналитические исследования: виды исследований с использованием структурированных данных и данных любой природы. Инструментальные среды проведения аналитических исследований в цифровой экономике. Направления статистического и экономико-математического моделирования как основа для проведения аналитического исследования. Информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.

Тема 2. Технология проведения аналитического исследования

Типовой алгоритм и описание основных этапов проведения аналитического исследования на основе структурированных данных. Техническое задание на проведение аналитического исследования

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Обзор методов и инструментов статистического моделирования: классификация, характеристика, особенности.

- Моделирование и анализ временных рядов и прогнозирование (аналитическое выравнивание, экспоненциальное сглаживание, скользящие средние и др.). Методика комбинирования прогнозов, полученных разными методами.
- Нейромоделирование. Методика прогнозирования развития рыночной ситуации, спроса, показателей работы предприятия.
- Корреляционно-регрессионное моделирование. Методика построения портретов реальных и потенциальных клиентов (поставщиков, конкурентов, спонсоров и т.п.), исследование рыночных сегментов, прогнозирование их показателей (методика двухэтапного портретного моделирования)
- Методы углубленного анализа данных: кластерный анализ. Методика сегментирования рынка (иерархический анализ, K-средних, деревьев классификации).
- Методы проверки статистических гипотез. Методика оценки эффективности реализованных управленческих мероприятий (рекламной компании)

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Обзор методов и инструментов экономико-математического моделирования: классификация, характеристика, особенности.

- Теория массового обслуживания и имитационное моделирование. Методика моделирования бизнес-процессов, максимально приближенных к целевому уровню эффективности.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1-2. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение. Технология проведения аналитического исследования

Реализация типового алгоритма в части реализации базовых этапов проведения аналитического исследования: от формулирования его цели и задач, формирования информационной базы аналитического исследования, рационального подбора методического и программно-технического обеспечения до разработки организационных вопросов проведения аналитического исследования.

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Проведение аналитических исследований на основе статистических инструментов

1) исследование развития отраслевых рынков на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по временным рядам с использованием универсальных и специализированных программных сред: Excel™, Statistica™;

2) прогнозирование развития рыночной ситуации с использованием нейронной сети с использованием специализированной программной среды Statistica™;

3) двухэтапное моделирование портрета потребителя (спонсора, поставщика, конкурента) для сегментирования и уточнения характеристик целевого сегмента, прогнозирования спроса с использованием специализированной программной среды Statistica™

4) сегментирование рынка с помощью кластерного анализа данных с использованием специализированной программной среды SPSS™;

5) анализ успешности рекламной кампании с использованием универсальных и специализированных программных сред Excel™, SPSS™;

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Проведение аналитического исследования на основе экономико-математических инструментов

— анализ эффективности функционирования фирмы на основе моделирования ее работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™.

Требования к самостоятельной работе студентов

Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение

Задание 1. Предлагается сформировать собственное понимание термина “цифровая экономика”, уточнить ее основные характеристики, черты, перечислить показатели, характеризующие цифровую экономику по основной и дополнительной литературе. Сформулируйте систему критериев, по которым можно относить аналитическое исследование и его результаты к сфере цифровой экономики. Предлагается обсудить полученные результаты на практическом занятии.

Задание 2. Выполнение исследовательского задания. Предлагается изучить лучшие мировые практики проведения аналитических исследований при подготовке управленческих решений в управлении бизнес-процессами, фирмами, территориями по источникам не вошедшим в список основной и дополнительной литературы (по официальным научным изданиям, статьям из списков РИНЦ, Web Of Science, SCOPUS). Предлагается пользоваться открытыми бесплатными источниками, например, <http://www.elibrary.ru> или в электронном каталоге публикаций научных исследований EBSCO.

Результаты предлагается представить в виде таблицы и разместить файл в формате MS Word в <http://lms-3.kantiana.ru> для проверки

Задание 3. Обучающее тестирование по теме 1 на портале <http://lms-3.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Тема 2. Технология проведения аналитического исследования

Задание 1. Выполнение проектного задания. Предлагается сформулировать техническое задание на проведение собственного аналитического исследования, например, в рамках ВКР (для объекта ВКР или его среды, с целью проведения расчетных обоснований предлагаемых в ВКР управленческих решений).

Результаты предлагается представить в виде таблицы и разместить файл в формате MS Word в бально-рейтинговой системе вуза <http://lms-3.kantiana.ru> для проверки.

Задание 2. Обучающее тестирование по теме 2 на портале <http://lms-3.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Задание 1. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://lms-3.kantiana.ru>:

— исследование развития отраслевых рынков на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по

временным рядам с использованием универсальных и специализированных программных сред: Excel™, Statistica™;

Задание 2. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://lms-3.kantiana.ru>:

— прогнозирование развития рыночной ситуации с использованием нейронной сети с использованием специализированной программной среды Statistica;

Задание 3. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://lms-3.kantiana.ru>:

— двухэтапное моделирование портрета потребителя (спонсора, поставщика, конкурента) для сегментирования и уточнения характеристик целевого сегмента, прогнозирования спроса с использованием специализированной программной среды Statistica™

Задание 4. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://lms-3.kantiana.ru>:

— сегментирование рынка с помощью кластерного анализа данных с использованием специализированной программной среды SPSS™;  
анализ успешности рекламной кампании с использованием универсальных и специализированных программных сред Excel™, SPSS™;

Задание 5. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуальных (лабораторных) исследований по теме 3 на <http://lms-3.kantiana.ru>:

— анализ успешности рекламной кампании с использованием универсальных и специализированных программных сред Excel™, SPSS™;

Задание 6. Обучающее тестирование по теме 3 на портале <http://lms-3.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное по всем пройденным методам) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Задание 1. Самостоятельное изучение теоретического и контролирующего блоков индивидуального (лабораторного) исследования по теме 4 на <http://lms-3.kantiana.ru>:

— анализ эффективности функционирования фирмы на основе моделирования ее работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™.

Задание 2. Обучающее тестирование по теме 4 на портале <http://lms-3.kantiana.ru>. Слушателям дается по две попытки тестирования по теме (входное и выходное) в том числе и во внеаудиторное время, как подготовка к контрольному тестированию по итогам освоения курса.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение	ОПК-2.2-2.3	Тестирование, решение задач
Тема 2. Технология проведения аналитического исследования	ОПК-2.1-2.3	Тестирование, решение задач
Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование	ОПК-2.1-2.3	Тестирование, решение задач
Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование	ОПК-2.1-2.3	Тестирование, решение задач

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

*Типовые задания практических работ и тестов:*

Тема 1. Аналитические исследования в цифровой экономике: информационное, методическое, программно-техническое, организационное обеспечение

Вопрос теста

Что составляет основу “цифровой экономики”?

Варианты ответов

- данные в цифровой форме
- информация
- Интернет
- финансы
- нет правильного ответа



Перечислите шкалы измерения данных, которые можно анализировать эконометрическими методами:

- Порядковая (ранговая, ординальная)
- Наименований
- Интервальная
- Отношений

Какой аналитический метод применим для моделирования бизнес-процессов в реальном масштабе времени?

- Экспоненциальное сглаживание временного ряда
- Имитационное моделирование
- Регрессионное моделирование
- Линейное программирование

Перечислите аналитические исследования, которые целесообразно проводить с использованием статистических методов:

- Прогнозирование оборотов розничной торговли региона
- Выявление потребительских предпочтений
- Исследование влияния на потребительский спрос социально-экономических показателей
- Оптимизация бизнес-процесса

### **Задача 1**

Описание управленческой проблемы. В последнее время на региональном рынке потребительских товаров длительного пользования наблюдается заметное сокращение спроса на крупную бытовую технику (холодильники/морозильные камеры, варочные поверхности/газовые плиты/духовые шкафы, вытяжки, микроволновые печи, стиральные машины, посудомоечные машины, сушильные шкафы и т.п.). Продавцы столкнулись с проблемой “затоваривания” – склады заполнены крупной бытовой техникой, продажи упали. Посещаемость магазинов также сократилась.

Какие аналитические исследования по анализу сложившейся рыночной ситуации вы можете предложить провести руководству магазина по продаже крупной бытовой техники для подготовки принятия эффективных управленческих решений?

### **Задача 2**

По описанию проблемы и результатам выполнения задачи 1 предложите руководству компании по продаже крупной бытовой техники формулировку цели и задач описанного вами аналитического исследования, уточните объект и предмет аналитического исследования.

### **Задача 3**

По результатам выполнения задач 1-2 сформируйте информационную базу предложенного вами аналитического исследования.

### **Задача 4**

По результатам выполнения задач 1-3 сформируйте методическую базу предложенного вами аналитического исследования.

### **Задача 5**

По результатам выполнения задач 1-4 опишите программно-техническое обеспечение предложенного вами аналитического исследования.

## Тема 2. Технология проведения аналитического исследования

### Вопрос теста

### Варианты ответов

Что включает техническое задание на проведение аналитического исследования?

- описание управленческой проблемы
- результаты анализа внешней среды компании-заказчика
- результаты анализа внутренней среды компании-заказчика
- описание источников информации
- технологические характеристики исследования

Перечислите этапы проведения аналитического исследования:

- разработка технического задания
- формулирование цели и задач исследования
- калькулирование себестоимости проведения исследования
- формирование информационной базы исследования
- представление и применение результатов исследования

Что включает организационный план проведения аналитического исследования?

- разработка программы аналитического исследования
- разработка календарного плана аналитического исследования
- распределение работы между исполнителями
- сбор данных для аналитического исследования
- разработка макетов, аналитических таблиц, методики их заполнения

Какие методы аналитических исследований применяют для анализа профилей покупателей?

- Динамическое программирование
- Прогнозирование по временным рядам
- DataMining
- Корреляционно-регрессионное моделирование
- Теория массового обслуживания

### Задача 6

По результатам решения задач 1-5 сформируйте алгоритм проведения аналитического исследования.

### Задача 7

По результатам решения задач 1-6 Составьте техническое задание на реализацию алгоритма проведения предложенного вами аналитического исследования по следующей форме:

1. Управленческая проблема:
2. Объект исследования:
3. Предмет исследования:
4. Цель исследования:
5. Задачи исследования:
6. Источники информации:
7. Технологические характеристики исследования:
  - вид исследования;
  - методы и методики (в т.ч. указать источники);
  - описание данных (методы сбора данных, объем выборки, период сбора, источник, метод контроля качества данных и т.п.);
  - программное обеспечение исследования.
8. Общий срок выполнения работ:
9. Предоставляемый материал (указать форму и структуру представления результатов):

Тема 3. Методы и инструменты аналитических исследований: статистическое моделирование

Вопрос теста

Варианты ответов

Что обычно понимают под комбинированным прогнозом?

- прогноз, который может быть получен в результате “мозгового штурма” экспертов;
- прогноз, который получают из количественных и качественных прогнозов ;
- прогноз, рассчитанный на основе оценок прогнозируемого показателя, полученных разными методами прогнозирования
- прогноз, полученный на основе количественных экспертных оценок прогнозируемого показателя;
- нет правильного ответа

Для какого из этапов построения корреляционно-регрессионной модели потребителя может потребоваться применение экспертных оценок?

- отбор факторов для построения модели
- кодирование фиктивных переменных
- анкетирование потребителей
- проверка качества корреляционно-регрессионной модели потребителя
- нет правильного ответа

Односторонние статистические тесты используются, когда...

- ...проверяется гипотеза о значимости различия между средними значениями двух параметров
- ...исследователя интересует существование статистически значимой зависимости между двумя параметрами
- ...исследователя интересует значимость превышения доли измеряемой

- характеристики, полученной по опросу, над заданным фиксированным значением
- ...исследователя интересует значимость отклонения доли измеряемой характеристики, полученной по опросу, от порога, неважно в какую сторону (большую или меньшую)
  - нет правильного ответа
- Какая из методик комбинирования прогнозов является корректной?
- анализа индивидуальных прогнозов
  - приведения индивидуальных прогнозов в сопоставимый вид
  - моделирования индивидуальных прогнозов
  - средняя арифметическая простая индивидуальных прогнозов;
- Модель портрета потребителя может быть выражена в форме:
- ряда Фурье
  - логистической кривой
  - линейной многофакторной регрессионной модели
  - производственной функции
  - нет правильного ответа

### **Задача 8**

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой необходимо проведение аналитического исследования развития отраслевого рынка на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по временным рядам. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Предложите набор методов, которые можно использовать для прогнозирования по временным рядам, всесторонне характеризующим рыночные тенденции для описанной вами управленческой проблемы. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

### **Задача 9**

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой может потребоваться проведение аналитического исследования на основе методики двухэтапного моделирования портрета потребителя с помощью корреляционно-регрессионного моделирования. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Укажите, какие факторы формируют портрет потребителя на первом этапе моделирования, а какие факторы определяют портрет целевого сегмента потребителей. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

### **Задача 10**

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой необходимо проведение аналитического исследования на основе методики прогнозирования развития

рыночной ситуации с использованием нейронной сети. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Укажите тип нейронной сети, который следует применить в данном случае. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

### **Задача 11**

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой может потребоваться проведение аналитического исследования на основе методики сегментирования рынка с помощью кластерного анализа. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Укажите, какие переменные следует применить для сегментирования. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

### **Задача 12**

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой может потребоваться аналитическое исследование анализа успешности рекламной кампании на основе проверки статистических гипотез. Опишите объект и предмет аналитического исследования, сформулируйте его цель и задачи. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

### **Задача 13**

По полученному файлу с данными по временному ряду (кейсы по вариантам выдаются преподавателем на практическом занятии) проведите исследование развития отраслевого рынка на основе комбинирования прогнозов, полученных различными методами статистического прогнозирования по временным рядам (например, аналитического выравнивания по тренду, экспоненциального сглаживания) с использованием универсальных и специализированных программных сред: Excel™, Statistica™. Разработайте прогноз. Сделайте выводы про результаты проведенного исследования.

### **Задача 14**

Двухэтапное моделирование портрета потребителя (спонсора, поставщика, конкурента) для сегментирования и уточнения характеристик целевого сегмента, прогнозирования спроса с использованием специализированной программной среды Statistica™

Используя данные анкетирования 120 покупателей магазина одной из торговых сетей г.Калининграда, требуется построить девятифакторную линейную регрессионную модель потребителя с фиктивными переменными (кейсы по вариантам выдаются преподавателем на практическом занятии).

Исходные данные для моделирования: зависимость величины среднего чека ( $Y$ ) от возраста покупателя ( $X_1$ ); его пола ( $X_2$ ); состоит ли покупатель в браке или нет ( $X_3$ ); близости расположения магазина ( $X_4$ ); душевого дохода семьи ( $X_5$ ); размера семьи ( $X_6$ ); регулярности покупок ( $X_7$ ), уровня цен ( $X_8$ ); эффективности рекламной политики магазина ( $X_9$ ). Введем фиктивные переменные согласно обозначениям таблицы 1. Данные для моделирования представлены в таблице 2.

Необходимо дать смысловую интерпретацию полученной модели потребителя, а также спрогнозировать размер чека для холостого мужчины 30 лет с уровнем дохода 45000 рублей в месяц, регулярно посещающего магазин, проживающего в шаговой доступности и следящего за акциями.

Источник данных: исследование потребителей торговой точки одного продуктового ритейлера г.Калининграда

Таблица 1. Показатели для моделирования

Обозначение показателя в модели	Наименование	Единицы измерения
$X_1$	Возраст	Количество лет
$X_2$	Пол	1-женщина, 0-мужчина
$X_3$	Брак	1-состоит, 0-иначе
$X_4$	Причина обращения	1-близость к дому, 0-иначе
$X_5$	Душевой доход семьи (мес.)	Денежные единицы, руб.
$X_6$	Размер семьи	Кол-во людей в семье
$X_7$	Делает ли клиент покупки часто	1-постоянно, 0-иначе
$X_8$	Причина обращения	1-низкие цены, 0-иначе
$X_9$	Причина обращения	1-реклама, 0-иначе
$Y$	Средний чек	Денежные единицы, руб.

Таблица 2. Исходные данные к работе

Клиенты	$Y$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$
1	1100	38	1	1	1	10000	4	1	1	0
2	800	23	1	0	0	12000	2	1	1	0
3	1200	29	0	0	1	20000	1	1	0	0
4	1500	42	0	1	1	13300	3	1	1	0
5	500	19	0	0	0	12000	1	0	0	0
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
120	1400	27	0	1	1	20000	2	1	1	0

Решите задачу в среде пакета STATISTICA

На базе имеющихся данных предлагается построить модель целевого сегмента мужчин, уточнить характеристики целевого сегмента и подготовить предложения по увеличению среднего чека данной категории покупателей.

### **Задача 15**

По полученному файлу с данными по временному ряду (кейсы по вариантам выдаются преподавателем на практическом занятии) проведите исследование развития рыночной ситуации в сфере розничной торговли с использованием нейронной сети на базе специализированной программной среды Statistica™. Разработайте прогноз. Сделайте выводы про результаты проведенного исследования.

### **Задача 16**

По полученному файлу с данными с результатами опроса 506 респондентов проведите сегментирование рынка по поведенческим переменным с помощью иерархического кластерного анализа данных методом К-средних и методами деревьев классификации с использованием специализированной программной среды SPSS™, для получения кластеров анализируемых наблюдений (респондентов) и нахождения правил, по которым полученную кластерную структуру можно было бы воспроизвести на других эмпирических данных.

Предлагается с помощью иерархического кластерного анализа и кластеризации методом К-средних по данным опроса, представленных в табличном формате, разбить респондентов на кластеры по стилю поведения, дать каждому кластеру содержательное название. Изучить особенности каждого кластера.

Примените метод «Деревья классификации», взяв в качестве зависимой переменной найденную ранее кластерную структуру, а в качестве независимых – исходные переменные, найдя тем самым правила приближенного построения кластеров. Оценить качество полученного приближения. Сохранить найденные правила и проверить их.

### **Задача 17**

Анализ успешности рекламной кампании на основе проверки гипотезы о значимости различия между выборочной доли информированных потребителей и значением, заданным на исследуемой совокупности с использованием универсальной и специализированной программных сред Excel™, SPSS™ .

Используя данные анкетирования 385 респондентов – жителей г.Калининграда в возрасте от 18 до 34 лет, требуется подтвердить или опровергнуть гипотезу руководства отеля, которое считает что если информированность об отеле, как о месте проведения свадебных торжеств, среди мужчин и женщин свадебного возраста, превышает 40%, то рекламная кампания в данной целевой группе проведена успешно.

Исходные данные для моделирования: по данным опроса среди респондентов указанной целевой группы (таблица 1) найти долю ( $p^*$ ) тех, кто знает об отеле, как о месте проведения свадебных торжеств. Проверить гипотезу, что не только среди опрошенных, но и среди всех представителей данной целевой группы, доля лиц ( $\pi$ ), информированных об указанном отеле, превышает 40% ( $\pi > 40\%$  при уровне значимости  $\alpha=0,05$ ).

Источник данных: результаты опроса 385 респондентов – жителей г.Калининграда в возрасте от 18 до 34 лет одного из отелей г.Калининграда

Таблица 1. Исходные данные к работе

№	Дата заполнения	Какие из перечисленных отелей для проведения свадебного торжества, Вы знаете?	Укажите Ваш пол	Укажите Ваш возраст
1	17.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Radisson Hotel, Kaliningrad, Филипп, Усадьба, Las Palmas, Русь	Женский	28
2	17.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Schloss, Филипп, Усадьба	Женский	22
3	17.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Турист, Radisson Hotel, Kaliningrad, Усадьба, Las Palmas, Вилла "Гламур", Nesselbeck	Мужской	25
...	...	...	...	...
385	29.04.20XX	Heliopark Kaiserhof, Турист, Schloss, Филипп, Усадьба, Las Palmas, Вилла "Гламур", Русь, Nesselbeck	Мужской	27

Тема 4. Методы и инструменты аналитических исследований: экономико-математическое моделирование

Вопрос теста

Аналитическое исследование эффективности работы касс в супермаркете в реальном масштабе времени целесообразно проводить с использованием методов:

Варианты ответов

- корреляционно-регрессионного моделирования
- динамического программирования
- теории игр
- теории массового обслуживания
- имитационного моделирования

Подготовку управленческих решений по оптимизации обслуживания вендинг-машин (аппаратов по продаже, например, напитков) целесообразно проводить с использованием:

- линейного программирования
- динамического программирования
- теории игр
- теории массового обслуживания
- имитационного моделирования

Понятие потока вероятности характеризует:

- переход системы из начального состояния в соседнее
- переход системы из начального состояния в конечное
- переход системы из предшествующего состояния в последующее



Решением системы уравнений Колмогорова при моделировании системы массового обслуживания будут:

- переход системы из одного состояния в любое соседнее
- нет правильного ответа
- показатели скорости поступления заявок
- стационарные вероятности состояний системы массового обслуживания
- Показатели скорости обслуживания заявок
- показатели интенсивности нагрузки каналов обслуживания

### **Задача 18**

Сформулируйте управленческую проблему, для решения которой необходимо проведение аналитического исследования на основе анализа эффективности функционирования бизнес-процесса путем моделирования его работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™. Какие источники данных и способы сбора информации можно использовать для решения задачи?

### **Задача 19**

Анализ эффективности функционирования бизнес-процесса и его оптимизация на основе моделирования ее работы как системы массового обслуживания с использованием специализированной программной среды MatLab™.

Предлагается рассмотреть функционирование многоканальной системы массового обслуживания с ограниченной очередью для моделирования бизнес-процесса – работы небольшого бистро, расположенного на оживленной автотрассе, располагает четырьмя окошками для обслуживания автомобилистов. Бистро располагает парковкой на семь автомобилей. Таким образом, максимальное количество ожидающих обслуживания машин составляет 3. К бистро подъезжает в среднем 4 автомобиля в минуту. На обслуживание каждого клиента в любом из окошек в среднем затрачивается 1,25 мин. Средний чек составляет 250 рублей. Работа каждого из окошек требует затрат в размере 10800 рублей в час.

Предлагается рассчитать показатели эффективности работы бистро, смоделировав функционирование СМО в программной среде MatLab™.

## **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

*Примерный перечень вопросов к зачету:*

1. Цифровая экономика: цели и задачи, нормативно-правовая и законодательная база.
2. Цифровая экономика: субъекты и объекты, сферы и отрасли.
3. Цифровая экономика: цифровые технологии
4. Аналитические исследования в цифровой экономике: виды исследований на основе структурированных данных и данных любой природы.
5. Инструментальные среды проведения аналитических исследований в цифровой экономике.
6. Статистические методы и моделирование как основа для проведения

- аналитического исследования.
7. Экономико-математическое моделирование как основа для проведения аналитического исследования.
  8. Ведущие научные школы статистического моделирования.
  9. Ведущие научные школы экономико-математического моделирования.
  10. Информационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
  11. Методическое обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
  12. Программно-техническое обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
  13. Организационное обеспечение аналитических исследований: обзор, общая характеристика, классификация, примеры.
  14. Типовой алгоритм и основные этапы проведения аналитического исследования на основе структурированных данных.
  15. Общие принципы и приемы разработки информационной базы аналитического исследования. Общие принципы и приемы рационального подбора методов и методик для проведения аналитического исследования.
  16. Общие принципы и приемы выбора программного инструментария для проведения аналитического исследования.
  17. Разработка организационного плана проведения аналитического исследования.
  18. Техническое задание на проведение аналитического исследования
  19. Обзор методов и инструментов статистического моделирования: классификация, характеристика, особенности.
  20. Моделирование и анализ временных рядов и прогнозирование (аналитическое выравнивание, экспоненциальное сглаживание, скользящие средние и др.). Возможности Excel™, Statistica™; SPSS™.
  21. Методика комбинирования прогнозов, полученных разными методами.
  22. Нейромоделирование. Возможности Statistica™.
  23. Методика прогнозирования развития рыночной ситуации, спроса, показателей работы предприятия на основе нейромоделирования.
  24. Корреляционно-регрессионное моделирование. Возможности Excel™, Statistica™; SPSS™.
  25. Методика построения портретов реальных и потенциальных клиентов (поставщиков, конкурентов, спонсоров и т.п.), исследование рыночных сегментов, прогнозирование их показателей (методика двухэтапного портретного моделирования)
  26. Методы углубленного анализа данных: кластерный анализ. Возможности Excel™, SPSS™.
  27. Методика сегментирования рынка (иерархический анализ, К-средних, деревья классификации).
  28. Методы проверки статистических гипотез. Возможности Excel™, SPSS™.
  29. Методика оценки эффективности реализованных управленческих мероприятий (рекламной компании)
  30. Обзор методов и инструментов экономико-математического моделирования: классификация, характеристика, особенности.
  31. Теория массового обслуживания и имитационное моделирование. Возможности MatLab™.
  32. Методика моделирования бизнес-процессов, максимально приближенных к целевому уровню эффективности.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	90-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо	зачтено	70-89
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	зачтено	50-69
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 50

Итоговый рейтинг по дисциплине определяется как среднее арифметическое взвешенное оценок текущего и промежуточного контроля с учетом весовых коэффициентов.

### Весовые коэффициенты для итогового рейтинга по дисциплине

вес	Тестирование	Решение задач	Промежуточный контроль (зачет)
	0,3	0,6	0,1

На основе итогового рейтинга студент получает оценку «зачтено», «не зачтено».

### 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

#### Основная литература

1. Гобарева, Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel : учебное пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 350 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-9558-0560-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893969>

#### Дополнительная литература

1. Лукьянова, Н. Ю. Аналитические методы исследований в цифровой экономике: учеб. пособие для магистратуры/ Н. Ю. Лукьянова, Е. Г. Галицкая ; под ред. Н. Ю. Лукьяновой; Балт. федер. ун-т им. И. Канта. - Казань: Бук, 2019. - 232 с.: табл.. - (Благотворительный фонд Владимира Потанина. Стипендиальная программа). - ISBN 978-5-00118-339-6 (В электронном виде в lms-3.kantiana.ru)
2. Садовникова, Н. П. Методы и модели в аналитических программных средствах : учебное пособие / Н. П. Садовникова, Д. С. Парыгин, Д. М. Коробкин. — Волгоград : ВолгГТУ, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-9948-2569-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/157221>
3. Лебедева, Т. В. Анализ временных рядов и бизнес-прогнозирование : учебно-методическое пособие / Т. В. Лебедева. — Оренбург : ОГУ, 2018. — 240 с. — ISBN 978-5-7410-2205-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/159738>.
4. Ростовцев, В. С. Искусственные нейронные сети : учебник для вузов / В. С. Ростовцев. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-8114-7462-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/160142>.
5. Афанасьев В. Н., Юзбашев М. М. Анализ временных рядов и прогнозирование учеб. для вузов/ В. Н. Афанасьев, М. М. Юзбашев. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2012. - 317 с.
6. Афонин, В. В. Моделирование систем: учеб.-практ. пособие для вузов/ В. В. Афонин, С. А. Федосин. - М.: БИНОМ. Лаб. знаний: Интернет-Ун-т Информ. Технологий, 2012. - 231 с.
7. Боровиков В.П., Г.И. Ивченко. Прогнозирование в системе *STATISTICA* в среде *WINDOWS* : основы теории и интенсивная практика на компьютере : учеб. пособие для вузов/ В. П. Боровиков, Г. И. Ивченко. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 384 с.
8. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования: учеб. для магистров/ Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая; Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т. - М.: Юрайт, 2012. - 540 с.

9. Гудфеллоу, Я. Глубокое обучение / Я. Гудфеллоу, И. Бенджио, А. Курвилль ; перевод с английского А. А. Слинкина. — 2-е изд. — Москва : ДМК Пресс, 2018. — 652 с.
10. Крыштановский А.О. Анализ социологических данных с помощью пакета SPSS. Москва: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2006. 281 с.

#### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по MBA
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms.kantiana.ru](http://www.lms.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- *специализированное ПО:*
- Программа Microsoft Word
- Программа Microsoft Excel
- Программа Statistica™
- Программа MatLab™
- Программа SPSS™.

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным

лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Бизнес-модели компании»**

Шифр: 38.04.02

Направление подготовки: Менеджмент

Программа Управление инновациями и предпринимательство

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Калининград

2023

## Лист согласования

**Составитель:** Ангелина Алексеевна Долгая, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК  
«Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель

и.о. руководителя ОНК «Институт  
управления и территориального  
развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины «Бизнес-модели компании».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины «Бизнес-модели компании»

**Цель изучения дисциплины:** сформировать способность решать профессиональные задачи на основе знания теории бизнес-моделирования и умения применять методы моделирования бизнеса на практике.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;	ОПК-1.1 Обладает знаниями экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства ОПК-1.2 Применяет инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик управления для решения профессиональных задач ОПК-1.3 Выбирает наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие теории для решения профессиональных задач	<b>Знать:</b> Обладает знаниями экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства <b>Уметь:</b> Применять инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик управления для решения профессиональных задач <b>Владеть:</b> Выбирать наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие методы для решения профессиональных задач
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;	ОПК-2.1 Использует современные техники и методики сбора данных, методы поиска, анализа и оценки информации для решения управленческих задач ОПК-2.2 Проводит анализ и моделирование процессов управления с целью оптимизации деятельности организации ОПК-2.3 Использует современные цифровые системы и методы при решении управленческих и исследовательских задач	<b>Знать</b> Современные техники и методики сбора данных, методы поиска, анализа и оценки информации для решения управленческих задач <b>Уметь</b> Проводить анализ и моделирование процессов управления с целью оптимизации деятельности организации <b>Владеть</b> Использует современные цифровые системы и методы при решении управленческих и исследовательских задач

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-модели компании» представляет собой дисциплину базовой части профессионального цикла (Б1.О.03) дисциплин подготовки студентов по направлению 38.04.02 Менеджмент.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание темы
1.	Основы бизнес-моделирования	Понятие и классификация бизнес-процессов
2.	Операционная деятельность компании	Цепочка добавленной стоимости, место операционных процессов в организации бизнес-модели
3.	Эффективность: основные понятия и измерители	Понятие эффективности, основные индикаторы и методы измерения
4.	Методы бизнес-моделирования	Экономическое моделирование, моделирование потребительского поведения, моделирование бизнес-процессов

**6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы**  
**Тематика практических занятий**

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Основы бизнес-моделирования	Понятие и классификация бизнес-процессов
2.	Операционная деятельность компании	Цепочка добавленной стоимости, место операционных процессов в организации бизнес-модели
3.	Эффективность: основные понятия и измерители	Понятие эффективности, основные индикаторы и методы измерения
4.	Методы бизнес-моделирования	Экономическое моделирование, моделирование потребительского поведения, моделирование бизнес-процессов

**Тематика самостоятельных работ**

№ п/п	Наименование темы	Тематика самостоятельных работ
1.	Основы бизнес-моделирования	Понятие и классификация бизнес-процессов
2.	Операционная деятельность компании	Цепочка добавленной стоимости, место операционных процессов в организации бизнес-модели
3.	Эффективность: основные понятия и измерители	Понятие эффективности, основные индикаторы и методы измерения
4.	Методы бизнес-моделирования	Моделирование бизнес-процессов предприятия

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем,

в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине при решении кейса**

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что таким образом полученные знания более прочны, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности. Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск.

Решения кейсов относятся к частично поисковому методу и предполагают третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для кейса проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества работы.

Роль студента: изучить учебную информацию по теме; провести системно – структурированный анализ содержания темы; выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем; дать обстоятельную характеристику условий задачи; критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности); выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она нестандартная); оформить и сдать на контроль в установленный срок.

В рамках самостоятельной работы студенты имеют возможность просмотра видео-лекций в рамках онлайн-курса «Бизнес-модели компании и операционная эффективность» (<https://stepik.org/course/74097> , <https://lms-3.kantiana.ru/course/view.php?id=3803#section-5> )

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении студентами дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.

Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций		Способ контроля
		текущий контроль по дисциплине	промежуточный контроль по дисциплине	
Основы бизнес-моделирования	ОПК-1	Практическое задание		В электронной форме
Операционная деятельность компании	ОПК-2	Практическое задание		В электронной форме
Эффективность: основные понятия и измерители	ОПК-1	Тестирование		В электронной форме

Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций		Способ контроля
		текущий контроль по дисциплине	промежуточный контроль по дисциплине	
Методы бизнес-моделирования	ОПК-2	Практическое задание		В электронной форме
	ОПК-1 ОПК-2		экзамен	В электронной форме

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Примеры вопросов теста:

Назовите основные элементы бизнес-модели

1. Контроль
2. Клиентская ценность
3. Потенциал
4. Бизнес-процессы
5. Финансы
6. Позиционирование

Что не является принципом построения модели 4-х действий

1. Улучшить
2. Сократить
3. Учесть
4. Создать
5. Ликвидировать
6. Оплатить

Что входит в состав интеллектуального капитала

1. Материальные активы
2. Организационный капитал
3. Финансовый капитал
4. Отношенческий капитал
5. Человеческий капитал
6. Кредиторская задолженность

## 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Вариант №1

Разработайте для каждого процесса по две метрики, определив сначала первичный результат для каждого из них

1. Изучение рынка
2. Найма персонала
3. Технического обслуживания оборудования

#### Вариант №2

Разработайте для каждого процесса по две метрики, определив сначала первичный результат для каждого из них

1. Разработки стратегии
2. Обеспечения информацией (аппаратно-программный комплекс)
3. Ценообразование

#### Вариант №3

Разработайте для каждого процесса по две метрики, определив сначала первичный результат для каждого из них

1. Сбыта
2. Продвижения товаров/услуг
3. Управления запасами

#### Вариант №4

Разработайте для каждого процесса по две метрики, определив сначала первичный результат для каждого из них

1. Управления финансами
2. Адаптации персонала на новом рабочем месте
3. Исследования рынка

#### Вариант №5

Разработайте для каждого процесса по две метрики, определив сначала первичный результат для каждого из них

1. Обучения персонала
2. Снабжение
3. Формирования товарного портфеля

### **Решение кейса**

Вариант 1 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

*Первичный ресурс* – план продаж на год

*Первичный результат* – сотрудники в соответствии со штатным расписанием

Набор подпроцессов:

- Отбор кандидатов на работу



- Оформление документов на выплату премий
- Составление штатного расписания
- Расчет потребности в персонале
- Оформление документации о приеме на работу
- Оформление документации на увольнение

Вариант 2 ПРИНЯТИЕ ЗАКАЗА (архитектурное бюро)

*Первичный ресурс* – звонок потенциального клиента

*Первичный результат* – заключенный договор на проектирование

Набор подпроцессов:

- Расчет трудоемкости и стоимости работ
- Знакомство с документами
- Прием заказа
- Оформление и согласование договора
- Консультация клиента
- Расчет трудоемкости и стоимости работ
- Переговоры о заключении договора

Вариант 3 СОДЕРЖАНИЕ И ЭКСПЛУАТАЦИЯ ЗДАНИЙ И ПОМЕЩЕНИЙ

*Первичный ресурс* – требования СанПИН

*Первичный результат* – помещения, пригодные для эксплуатации

Набор подпроцессов:

- Уборка помещений
- Профилактическое обслуживание вентиляционных систем
- Текущий ремонт помещений
- Разработка плана профилактического обслуживания
- Профилактическое обслуживание систем водоснабжения и водоотведения
- Прием заявки на ремонт
- Поиск подрядчика на ремонт систем жизнеобеспечения
- Организация ремонта систем жизнеобеспечения на аутсорсинге

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)

Повышенны й	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиона льной деятельности, нежели по образцу с большой степени самостоятель ности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетвори тельный (достаточны й)	Репродуктивн ая деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетвор ительно		55-70
Недостаточн ый	Отсутствие удовлетворительного уровня	признаков	неудовлетв орительно	не зачтено	Менее 55

## 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Основная учебная литература

1. Кравченко, А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. - 136 с. - ISBN 978-5-7782-4159-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1866932>
2. Лычкина, Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов : учебное пособие / Н.Н. Лычкина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 254 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/724. - ISBN 978-5-16-017094-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1709432>

## Дополнительная учебная литература

1. Богданова, Е. Н. Комплексный анализ и моделирование бизнес-процессов производственного предприятия : учебное пособие / Е.Н. Богданова, О.И. Бедердинова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 90 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-111149-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1913571>
2. Исаев, Р. А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации : монография / Р.А. Исаев. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 161 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/18652](http://www.dx.doi.org/10.12737/18652). - ISBN 978-5-16-012010-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/994352>

## 10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- MS Excel.

## 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими

средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Глобальные тренды и инновационная экономика»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Алейникова Ю.А., к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Глобальные тренды и инновационная экономика».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

**1.Наименование дисциплины:** «Глобальные тренды и инновационная экономика».

Цель дисциплины «Глобальные тренды и инновационная экономика» является изучение фундаментальных основ инновационной экономики и цифровизации, освоение базовых прикладных навыков стратегического анализа поведения экономических агентов в этой среде.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;	ОПК-1.1 Обладает знаниями экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства ОПК-1.2 Применяет инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик управления для решения профессиональных задач ОПК-1.3 Выбирает наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие теории для решения профессиональных задач	Знать: - понятийный аппарат инновационной экономики - концепцию цифровизации и накопленный мировой опыт - сущность инноваций и инновационного процессаконтур инновационной экономики, ее возможности, риски - методы прикладных исследований -выбирать методы исследований глобальной среды Уметь: - работать в постоянной изменяющемся потоке информации о глобальных трендах и внешней среде -разрабатывать гипотезы продуктов, стратегии и модели, актуальные в мире 4.0 -на основании проведенных исследований готовить варианты решений по снижению рисков в инновационной экономике - ставить стратегические задачи развития предприятия с учетом технологических, экологических и социальных вызовов внешней среды -проектировать карту развития отрасли с учетом индустриальных и потребительских трендов, действий отраслевых конкурентов Владеть: - методами критического анализа среды -методами исследований глобальной среды -методами форсайта, трендвотчинга с целью анализа поведения



		<p>экономических агентов и рынков в глобальной среде</p> <p>-сценарным подходом к проектированию изменений в потребительской корзине в долгосрочной перспективе и упаковывать их в конкретные нужды и запросы</p> <p>- базисным подходом к цифровизации продуктов и бизнеса</p> <p>-количественными и качественными методами для проведения прикладных исследований в сфере индустриальных и потребительских трендов</p>
--	--	--

### **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Глобальные тренды и инновационная экономика» представляет собой дисциплину базовой части блока дисциплин подготовки студентов.

### **4. Виды учебной работы по дисциплине.**

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Промышленные революции	Понятие промышленной революции. Циклы Н.Кондратьева. Понятие инноваций. Обзор промышленных революций, их предпосылок и результатов
2	Контурсы инновационной экономики	Четвертая промышленная революция. Цифровизация: ее понятие и ключевые элементы. Анализ опыта мировых компаний. Цифровые единороги. Понятие трендов. Роль мегатрендов в эволюции общественного производства и глобального потребления. Равновесие и конкуренция в инновационной экономике
3	Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	Обзор индустриальных трендов. Трендвотчинг и его алгоритм. Анализ кейсов из мировой практики. Предложение в инновационной экономике. Ценовые и неценовые факторы предложения. Модели конкуренции, их возможности и риски.
4	Потребительские тренды, модели потребительского поведения	Обзор потребительских трендов. Форсайт и его методология. Анализ кейсов из мировой практики. Спрос в инновационной экономике. Ценовые и неценовые факторы спроса. Модели потребительского поведения и изменения в потребительской корзине

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Наименование темы	Содержание темы
Промышленные революции	Понятие промышленной революции. Циклы Н.Кондратьева. Понятие инноваций. Обзор промышленных революций, их предпосылок и результатов
Контурсы инновационной экономики	Четвертая промышленная революция. Цифровизация: ее понятие и ключевые элементы. Анализ опыта мировых компаний. Цифровые единороги. Понятие трендов. Роль мегатрендов в эволюции общественного производства и глобального потребления. Равновесие и конкуренция в инновационной экономике
Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	Обзор индустриальных трендов. Трендвотчинг и его алгоритм. Анализ кейсов из мировой практики. Предложение в инновационной экономике. Ценовые и неценовые факторы предложения. Модели конкуренции, их возможности и риски.

Потребительские тренды, модели потребительского поведения	Обзор потребительских трендов.Форсайтинг и его методология. Анализ кейсов из мировой практики. Спрос в инновационной экономике.Ценовые и неценовые факторы спроса. Модели потребительского поведения и изменения в потребительской корзине
---	--

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Наименование темы	Содержание темы
Промышленные революции	Инновации и промышленные перевороты
Контурсы инновационной экономики	Ключевые мегатренды 21века. Принципы цифровизации.
Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	Индустриальные тренды, продукты и стратегии ведущих глобальных компаний
Потребительские тренды, модели потребительского поведения	Потребительские тренды и изменения в потребительской корзине

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:

1. Хедлайнеры промышленных революций
2. Мегатренды и потребительская корзина 2030
3. Карта развития отрасли
4. Портрет Клиента

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной

программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

**Лекционные занятия.**

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

**Практические и семинарские занятия.**

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

**Самостоятельная работа.**

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Промышленные революции	ОПК-1	реферат

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 2. Контурсы инновационной экономики	ОПК-1	реферат
Тема 3. Индустриальные тренды, модели конкуренции инновационной экономики	ОПК-1	кейсы
Тема 4. Потребительские тренды, модели потребительского поведения	ОПК-1	кейсы

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Темы рефератов

- 1 Первый промышленный перепорот и его хедлайнеры
- 2 Второй промышленный перепорот и его хедлайнеры
- 3 Третий промышленный перепорот и его хедлайнеры
- 4 Четвертый промышленный перепорот и его хедлайнеры
5. Рокфеллер и его влияние на общественное производство 20 века
5. Хедлайнеры цифровой экономики: Amazon
6. Хедлайнеры цифровой экономики Google.....
7. Хедлайнеры российской цифровой экономики (1-2 на выбор)
- . Рентная экономика и ее хедлайнеры
9. Экономика совместного пользования и ее хедлайнеры
10. Цифровые единороги.

### Пример кейса.

Компания Google проводит стратегическую сессию по определению ключевых индустриальных трендов с целью покупки необходимых сервисов для дальнейшего горизонтального развития.

Проведите исследование индустриальных трендов, которые в ближайшей перспективе (3-5 лет) будут оказывать сильное влияние на бизнес Google.

Индустриальный тренд	Описание	Степень влияния на отрасль (1,2,3)	Как изменит	
			продукт	технология производства
1				
2				

...				
-----	--	--	--	--

Вывод: самое большое влияние будут оказывать... продукт трансформируется в....

### Пример кейса.

Компания «Залесский фермер» (производство молочных продуктов) поводит исследование формирует продуктовую стратегию на ближайшие 5 лет с целью обоснования бизнес-плана развития. На основе исследования потребительских трендов опишите своего Клиента предприятия через набор его потребностей и изменений в потребительском поведении под влиянием трендов.

Потребительский тренд	Описание	Степень влияния на Клиента (1,2,3)	Как изменит ценность продукта или процесса	
			изменения в требованиях к самому продукту	изменения в поведении Клиента относительно выбора и покупки продукта
1				
...				

Вывод: под влиянием трендов.... потребитель изменит свое поведение на..., станет предъявлять новые требования к продукту...

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

*Примерный перечень вопросов к зачету:*

1. Понятие промышленной революции.
2. Циклы Н.Кондратьева.
3. Понятие инноваций.
4. Первая промышленная революция, ее предпосылки и результаты.
5. Вторая промышленная революция, ее предпосылки и результаты.
6. Третья промышленная революция, ее предпосылки и результаты.
7. Четвертая промышленная революция.
8. Цифровизация: ее понятие и ключевые элементы.
9. Цифровизация и концепция 6D.
10. Понятие трендов.
11. Роль мегатрендов в эволюции общественного производства и глобального потребления.
12. Мегатренды «Человек».
13. Мегатренды «Ресурсы».
14. Мегатренды «Экология».
15. Мегатренды «Энергия».
16. Трендвогчинг и его алгоритм.

17. Жизненный цикл тренда.
18. Трендсеттеры.
19. Алгоритм разработки стратегий в условиях постоянно изменяющейся среды.
20. Понятие инноваций.
21. Элементы инновационной экономики.
22. Виртуальная и дополненная реальность.
23. Превентивная медицина и биотех.
24. Финтех.
25. Индустрия 4.0.
26. Роботизация.
27. Концепция 4R.
28. Онлайн покупки.
29. Рентная экономика.
30. Экономика совместного потребления.
31. Форсайтинг и его методология.
32. Бенчмаркинг.
33. Метод критических технологий.
34. Метод Дельфи.
35. Модели конкуренции инновационной экономики.
36. Олигополия. Возможности и риски.
37. Монополия. Возможности и риски.
38. Совершенная конкуренция. Возможности и риски.
39. Монополистическая конкуренция. Возможности и риски.
40. Тренды и потребительское поведение.
41. Спрос в инновационной экономике.
42. Ценовые и неценовые факторы спроса в инновационной экономике.
43. Предложение в инновационной экономике.
44. Ценовые и неценовые факторы предложения в инновационной экономике.
45. Равновесие в инновационной экономике.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных	отлично	зачтено	86-100

		методов, приемов, технологий			
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень. Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения</i>	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Донцова, О. И. Инновационная экономика : учебник / О.И. Донцова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 217 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5cda60c7d5a032.22522929. - ISBN 978-5-16-016895-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907056>.

Инновации и современные модели бизнеса : учебник / Т.Г. Попадюк, Н.В. Линдер, А.В. Трачук [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 334 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1876532. - ISBN 978-5-16-017801-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1876532>

### **Дополнительная литература**

1. Донцова, О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-98281-403-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008664>



2. Сильвестров, С. Н. Эффективное государственное управление в условиях инновационной экономики: формирование и развитие инновационных систем : монография / под ред. С. Н. Сильвестрова, И. Н. Рыковой. - Москва : Дашков и К, 2011. - ISBN 978-5-394-01900-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/451025>

3. Мильнер, Б. З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : монография / под ред. Б.З. Мильнера. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 624 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-003649-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1933178>.

4. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. — 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 418 с. - ISBN 978-5-394-03213-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093188>.

#### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими

средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Дизайн и проектирование новых продуктов и решений»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Кашпаров Дмитрий Витальевич, кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «**Дизайн и проектирование новых продуктов и решений**».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Дизайн и проектирование новых продуктов и решений».

Цель дисциплины - формирование понимания и отработка компетенций (технологии и инструменты) в области разработки новых товаров, услуг, решений

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4. Использует современные практики управления, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации ОПК-4.2 Владеет навыками руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления ОПК-4.3 Оценивает новые рыночные возможности и стратегии создания инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Понятие категории «Дизайн», дизайн в менеджменте и маркетинге,</li><li>- История и принципы дизайн-мышления,</li><li>- Инструменты этапов дизайна продукта, услуги, решения,</li><li>- Фокусировка как этап дизайна,</li><li>- Категория «Товар», «услуга», «решение» объекты дизайна.</li><li>- Особенности товаров, услуг, решений.</li><li>- Жизненный цикл товара, организации,</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- развивать в себе эмпатию,</li><li>- строит карты заинтересованных сторон,</li><li>- использовать интервью, наблюдение, эксперимент в качестве инструментов эмпатии,</li><li>- Строить карты эмпатии,</li><li>- «Диаграмма Венна».</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- элементами Эмпатии,</li><li>- элементами развивающими латеральное мышление,</li><li>- Формулу ключевого преимущества товаров (услуг),</li><li>- Ложные конкурентные преимущества в дизайн-решений,</li></ul>
ПК-1 Способен разрабатывать продуктовую стратегию и стратегию технологической модернизации производства	ПК-1. Генерирует новые идеи на основе анализа научных достижений профессиональной предметной области ПК-1. Анализирует конкурентные преимущества продукции и ее потенциальную	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Планирование товаров и услуг в управлении организацией.</li><li>- Модели технологии разработки товара, услуги.</li><li>- технологию мозгового штурма, метод «6 шляп», построения металлических карт,</li><li>- Составляющие товаров (услуг, решений) этапе проработки идеи,</li><li>- Инструменты оценки идей и решений,</li></ul>

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
	востребованность рынком	<p>- Инструменты прототипирования</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- строить карту разрывов (пути пользователя).</li> <li>- Формулировать точки зрения заинтересованных сторон.</li> <li>- Генерировать идеи,</li> <li>- Выбирать бизнес-идеи (решения) из числа альтернативных,</li> <li>- Формировать сердцевинный, осязаемый и расширенный продукт,</li> <li>- Строить Канву эволюции продукта, а также MVP – (minimum viable product) – продукт с минимальным объемом функций.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методами творческого мышления,</li> <li>- Навыком построения ключевого преимущества товара (услуги),</li> <li>- Навыком прототипирования.</li> </ul>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Дизайн и проектирование продуктов и решений» представляет собой базовую дисциплину обязательной части блока дисциплин подготовки студентов.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с

преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Дизайн-мышление в проектировании новых продуктов и решений	<p>Понятие категории «Дизайн», дизайн в менеджменте и маркетинге.</p> <p>История и принципы дизайн-мышления.</p> <p>Планирование товаров и услуг в управлении организацией.</p> <p>Модели технологии разработки товара, услуги.</p>
2	Инструменты этапов дизайна продукта, услуги, решения	<p>Эмпатия, ее развитие. Карта заинтересованных сторон. Интервью, наблюдение, эксперимент как инструменты эмпатии.</p> <p>Фокусировка как этап дизайна.</p> <p>Категория «Товар», «услуга», «решение» как объекты дизайна. Особенности товаров, услуг, решений.</p> <p>Жизненный цикл товара, организации.</p> <p>Построение карт эмпатии. Кластеризация. Карта разрывов (пути пользователя). Формулировка точки зрения.</p> <p>Генерация идей. Мозговой штурм. Метод «6 шляп».</p> <p>Построение метальных карт. Развитие латерального мышления. Построение «Диаграмма Венна». Методы творческого мышления.</p> <p>Выбор бизнес-идеи (решения). Формирование сердцевинного, осязаемого и расширенного продукта (услуги). Построение ключевого преимущества товара (услуги). Формула ключевого преимущества товаров (услуг). Ложные конкурентные преимущества в дизайнрешениях.</p> <p>Составляющие товаров (услуг, решений) на этапе проработки идеи.</p> <p>Инструменты оценки идей и решений.</p> <p>Прототипирование. Канва эволюции продукта. MVP – (minimum viable product) – продукт с минимальным объемом функций. Инструменты прототипирования.</p>

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1: Дизайн-мышление в проектировании новых продуктов и решений.

Тема 2: Инструменты этапов дизайна продукта, услуги, решения.

Рекомендуемая тематика практических занятий:



Тема 1: Дизайн-мышление в проектировании новых продуктов и решений.

Дискуссия по заданиям:

Задание 1.

Составить карту стейкхолдеров (карта заинтересованных сторон) по своему проекту. Определить потребности стейкхолдеров по своему проекту. Провести анализ (оценку с графическим отображением результатов) интереса (отношения) и влияния стейкхолдеров по своему проекту.

Тема 2: Инструменты этапов дизайна продукта, услуги, решения.

Дискуссия по итогам исследования цен (заданиям):

Составить карту эмпатии одного из клиентов.

- Составить карту пути пользователя не менее чем по 4 этапам и 4 характеристикам.
- Сформулировать точку зрения клиента как части этапа «Фокусировки» в процессе дизайн-мышления.
- Осуществить генерацию идею 2 методами: фокальные объекты («Метод каталога»), любой на выбор.
- Дать характеристику ключевым преимуществам товара (услуги)
- Опишите MVP – (minimum viable product) – продукт с минимальным объемом функций
- Оцените идею или методом FAN или методом Tesco

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривает в т.ч. просмотр учебного видео при дополнении презентационным материалом..

Выполнение домашнего задания по темам дисциплины, выдаются на практических занятиях.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным

результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## 7. Методические рекомендации по видам занятий

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
<i>Тема 1: Дизайн-мышление в проектировании новых продуктов и решений.</i>	<i>ОПК-4, ПК-1</i>	<i>Опрос, индивидуальные и групповые задания</i>
<i>Тема 2: Инструменты этапов дизайна продукта, услуги, решения.</i>	<i>ОПК-4, ПК-1</i>	<i>Опрос, индивидуальные и групповые задания</i>

## **8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:

По теме «Дизайн-мышление в проектировании новых продуктов и решений»

Подготовка реферата по теме:

1. Классификации товаров, услугу, продукт, решение.
2. Классификации услуг.
3. Классификации продуктов и решений.
4. Планирование процессов преодоления неосвязаемости услуги.
5. Планирование процессов преодоления неотделимости от источника услуги.
6. Планирование процессов преодоления непостоянства качества услуги.
7. Планирование процессов преодоления несохраняемости услуги.
8. Моделирование технологии разработки товара, услуги.
9. Моделирование технологии разработки продуктов, решений.
10. Подходы к определению сердцевинной ценности товара
11. Подходы к определению сердцевинной ценности услуги.
12. Использование формулы ключевого преимущества товара, услуги в отраслях и сферах деятельности.
13. Опыт преодоления неосвязаемости, неотделимость от источника, непостоянства качества, несохраняемости услуги в различных отраслях и сферах деятельности.
14. История возникновения и развития формирования и использования моделей технологии разработки товара, услуги, решения.
15. Тенденции формирования и использования моделей технологии разработки товара, услуги, решения в цифровой экономике.
16. Примеры исследования сердцевинной ценности товара, услуги.

По теме «Инструменты этапов дизайна продукта, услуги, решения.»

Подготовка реферата по теме:

1. Положительный и отрицательный опыт дизайна в маркетинге в истории
2. Положительный и отрицательный опыт дизайна в маркетинге сегодня (акцент на цифровой экономике).
3. Примеры описания дизайна товара (по направлениям и вопросам).
4. Примеры описания дизайна услуги (по направлениям и вопросам).
5. Обзор программных инструментов сбора информации о восприятии и удовлетворенности клиентом товара, услуги.
6. Опыт использования программных инструментов разработки товара, услуги.

## **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Маркетинговые классификации товаров и услуг.
2. Особенности услуг в процессе восприятия клиентом.
3. Жизненный цикл товара, услуги.
4. Планирование товаров и услуг в управлении организацией.
5. Модели технологии разработки товара, услуги.
6. Сердцевинная ценность товара, услуги.
7. Ключевое преимущество товара, услуги (критерии).
8. Формула ключевого преимущества товара, услуги и ее использование.
9. Анализ ключевого преимущества товара, услуги.
10. Этапы создания ключевого преимущества товара, услуги.
11. Дизайн в маркетинге – составляющие и практическое применение.

12. Терминология цифровой экономики в технологиях дизайна и проектирования новых продуктов и решений.
13. Направления решений в процессе разработки дизайна товара.
14. Направления решений в процессе разработки дизайна услуги.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Аджич, Г. Impact Mapping. Как повысить эффективность программных продуктов и проектов по их разработке: Практическое руководство / Аджич Г. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 86 с. ISBN 978-5-9614-6448-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003514>
2. Лифиц И. М. Товарный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. для приклад. бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева, 2019

### **Дополнительная литература**

1. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859992>
2. Бородавкина, Н. Ю., Разработка рациональных управленческих решений: учеб. пособие/ Н. Ю. Бородавкина; Рос. гос. ун-т им. И. Канта. - Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2007.
3. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 370 с. - ISBN 978-5-96142-492-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078477>
4. Краузе, Дж., Разработка логотипа. Большая книга дизайнерских идей подходов и концепций: [пер. с англ.]/ Джим Краузе. - Москва; Санкт-Петербург; Нижний Новгород: Питер, 2013
5. Хайленд, А., Символ: более 1300 логотипов и истории их создания/ Ангус Хайленд, Стивен Бейтман ; [вступ. ст. Д. Гиббса ; пер. с англ. Е. Карманова]. - М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2012.

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)
- <http://www.usconsult.ru/biblio.html> - библиотека розничной торговли
- <http://eur.ru/Catalog/63-All.asp> - электронная библиотека «Экономика и управление на предприятии»
- <http://www.koob.ru> – электронная библиотека
- <https://4brain.ru/design/> - Дизайн-мышление
- <https://dtcenter.ru> - Международный центр дизайн-мышления в России. Передаем лучшие мировые практики метода компаниям и людям

- [https://skillbox.ru/media/design/chto\\_takoe\\_dizayn\\_myshlenie/](https://skillbox.ru/media/design/chto_takoe_dizayn_myshlenie/) - как применять дизайн-мышление

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»**

**Шифр: 38.04.02**  
**Направление подготовки: Менеджмент**  
**Профиль: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Щекотурова Светлана Дмитриевна, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.



## Содержание

1. Наименование дисциплины «ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

**1. Наименование дисциплины: «ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО».**

**Цель изучения дисциплины:** состоит в получении и закреплении теоретических знаний в области экономики инноваций и освоение практических навыков решения проблем в сфере организации и управления процессами создания и коммерциализации инноваций.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
<p><i>ОПК-3</i> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p><i>ОПК-3.1</i> Оценивает операционную и организационную эффективность управленческих решений, их социальную значимость <i>ОПК-3.2</i> Владеет методами реализации принятых управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды <i>ОПК-3.3</i> Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности</p>	<p><b>Знать:</b> методы проведения самостоятельных исследований в направлении разработки и реализации различных видов проектов. <b>Уметь:</b> обосновывать актуальность, новизну и практическую значимость разрабатываемого проекта; подготовить и представить презентацию проекта для различных аудиторий; применять различные виды стратегий к развитию бизнес-идеи, стартапа, команды, выведению продукта, услуги или технологии на рынок. <b>Владеть:</b> навыками проведения самостоятельных исследований по разработке и реализации различных видов проектов; навыками разработки и развития компании от бизнес-идеи до коммерциализации</p>
<p><i>ОПК-4</i> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности,</p>	<p><i>ОПК-4.1</i> Использует современные практики управления, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации <i>ОПК-4.2</i> Владеет навыками руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления <i>ОПК-4.3</i> Оценивает новые рыночные возможности и стратегии создания</p>	<p>готового продукта, услуги или технологии.</p>

<i>разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</i>	<i>инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</i>	
--	--	--

### **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО» представляет собой дисциплину обязательной части блока Б1. О.06 дисциплин подготовки студентов.

### **4. Виды учебной работы по дисциплине.**

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Тема 1. Введение в инновационную экономику и технологическое предпринимательство	Введение в инновационное развитие. Формирование и развитие команды. Бизнес-идея, бизнес-модель, бизнес-план.
2.	Тема 2. Бизнес-идея как основа технологического предпринимательства	Маркетинг, оценка рынка. Разработка продукта (product development). Выведение продукта на рынок (customer development).
3.	Тема 3. Роль интеллектуальной собственности при создании и развитии стартапа	Нематериальные активы и охрана интеллектуальной собственности. Трансфер технологий и лицензирование. Создание и развитие стартапа.
4.	Тема 4. Инновационная экосистема и риски проекта	Инновационная экосистема и государственная инновационная политика. Риски проекта. Презентация проекта.

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

1. Введение в инновационное развитие
2. Формирование и развитие команды
3. Бизнес-идея, бизнес-модель, бизнес-план
4. Product development. Разработка продукта
5. Customer development. Выведение продукта на рынок
6. Трансфер технологий и лицензирование
7. Нематериальные активы и охрана интеллектуальной собственности
8. Создание и развитие стартапа
9. Коммерческий НИОКР
10. Риски проекта
11. Презентация проекта
12. Инновационная экосистема
13. Государственная инновационная политика

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практической работы
1.	Тема 1. Введение в инновационную экономику и технологическое предпринимательство	Презентация технологий для студентов. Ознакомление студентов с правилами работы над групповым проектом.

		Деловая игра «Построение команды». Создание бизнес-модели, трансформация бизнес-модели в бизнес-план.
2.	Тема 2. Бизнес-идея как основа технологического предпринимательства	Особенность маркетинговых исследований для высокотехнологичных стартапов. Деловая игра «Разработка продукта». Концепция Customer development. Методы моделирования потребительских потребностей. Модель потребительского поведения.
3.	Тема 3. Роль интеллектуальной собственности при создании и развитии стартапа	Выработка IP-стратегии инновационного проекта. Деловая игра «Подготовка сделки по лицензированию технологии, лежащей в основе проекта». Методики развития стартапа.
4.	Тема 4. Инновационная экосистема и риски проекта	Типология рисков проекта. Оценка рисков. Подготовка презентации для инвестора. Инновационная среда и ее структура. Концепция инновационного потенциала. Сущность и структура национальных инновационных систем. Элементы инновационной инфраструктуры. Новая роль университетов как ключевого фактора инновационного развития государства.

#### Требования к самостоятельной работе студентов

Общая логика курса состоит в том, что по каждой теме студент будет изучать теоретический материал, выполнять задания по групповому проекту.

Проходя все эти этапы (уровни), студент будет постепенно двигаться вперед, планируя этапы работ в рамках выбранного проекта. При освоении дисциплины рекомендуется посещать занятия, следить за изложением материала преподавателем и задавать вопросы при их возникновении.

Каждая тема курса состоит из трех основных блоков: 1. Лекционная часть. 2. Практическая часть. 3. Домашнее задание по групповому проекту.

Перед началом очередного практического занятия рекомендуется повторить лекционный материал, соответствующий практическому занятию и материал предыдущего практического занятия.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и

применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно

связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Введение в инновационную экономику и технологическое предпринимательство	<i>ОПК-3.1</i> <i>ОПК-3.3</i> <i>ОПК-4.1</i>	Тестирование, решение кейса, презентация.
Тема 2. Бизнес-идея как основа технологического предпринимательства	<i>ОПК-3.1</i> <i>ОПК-3.3</i> <i>ОПК-4.2</i>	Тестирование, решение кейса
Тема 3. Роль интеллектуальной собственности при создании и развитии стартапа	<i>ОПК-3.1</i> <i>ОПК-3.2</i> <i>ОПК-4.3</i>	решение кейса
Тема 4. Инновационная экосистема и риски проекта	<i>ОПК-3.1</i> <i>ОПК-3.2</i> <i>ОПК-4.3</i>	Тестирование решение кейса, презентация.

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Тестовые задания

**Целью тестирования** является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

Тема 1. Введение в инновационную экономику и технологическое предпринимательство.

Тип задания	Текст вопроса	Варианты ответов	Правильные ответы				
SingleSelection	Инновации - это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в (отметьте НЕ правильный вариант):	<table border="1"> <tr> <td>Новых продуктах</td> </tr> <tr> <td>Новом технологическом процессе</td> </tr> <tr> <td>Новом способе организации производства</td> </tr> <tr> <td>Новом дизайне упаковки продукта</td> </tr> </table>	Новых продуктах	Новом технологическом процессе	Новом способе организации производства	Новом дизайне упаковки продукта	4
Новых продуктах							
Новом технологическом процессе							
Новом способе организации производства							
Новом дизайне упаковки продукта							

SingleSelection	К обязательным свойствам инноваций НЕ относится:	<table border="1"> <tr><td>Научно-техническая новизна</td></tr> <tr><td>Производственная применимость</td></tr> <tr><td>Коммерческий потенциал</td></tr> <tr><td>Усовершенствованный дизайн</td></tr> </table>	Научно-техническая новизна	Производственная применимость	Коммерческий потенциал	Усовершенствованный дизайн	4
Научно-техническая новизна							
Производственная применимость							
Коммерческий потенциал							
Усовершенствованный дизайн							
SingleSelection	Что из перечисленного можно отнести к инновационным продуктам и услугам:	<table border="1"> <tr><td>Схема нового вида летательного аппарата</td></tr> <tr><td>Новый цвет (красный) зубных щеток от известной российской компании</td></tr> <tr><td>Найденный в процессе лабораторных работ студентов новый способ выращивания клеток Chlorophyta</td></tr> <tr><td>Выпущенный на рынок новый процессор Intel Core™ i7 7-го поколения</td></tr> </table>	Схема нового вида летательного аппарата	Новый цвет (красный) зубных щеток от известной российской компании	Найденный в процессе лабораторных работ студентов новый способ выращивания клеток Chlorophyta	Выпущенный на рынок новый процессор Intel Core™ i7 7-го поколения	4
Схема нового вида летательного аппарата							
Новый цвет (красный) зубных щеток от известной российской компании							
Найденный в процессе лабораторных работ студентов новый способ выращивания клеток Chlorophyta							
Выпущенный на рынок новый процессор Intel Core™ i7 7-го поколения							
SingleSelection	Какие этапы НЕ обязательно должна пройти придуманная вами идея, чтобы превратиться в готовый инновационный продукт?	<table border="1"> <tr><td>Этап прототипа (модели продукта)</td></tr> <tr><td>Этап патентования</td></tr> <tr><td>Этап производства</td></tr> <tr><td>Этап первых продаж</td></tr> </table>	Этап прототипа (модели продукта)	Этап патентования	Этап производства	Этап первых продаж	2
Этап прототипа (модели продукта)							
Этап патентования							
Этап производства							
Этап первых продаж							
SingleSelection	К эпохальным инновациям можно отнести:	<table border="1"> <tr><td>Освоение скотоводства</td></tr> <tr><td>Выпуск новой модели мобильных телефонов с функцией LTE</td></tr> <tr><td>Новый формат упаковки крема для лица Revitalift (50 мл, ранее -100 мл)</td></tr> <tr><td>Смарт-часы Pebble (проект собрал на площадке Kickstarter более 10 млн долларов)</td></tr> </table>	Освоение скотоводства	Выпуск новой модели мобильных телефонов с функцией LTE	Новый формат упаковки крема для лица Revitalift (50 мл, ранее -100 мл)	Смарт-часы Pebble (проект собрал на площадке Kickstarter более 10 млн долларов)	1
Освоение скотоводства							
Выпуск новой модели мобильных телефонов с функцией LTE							
Новый формат упаковки крема для лица Revitalift (50 мл, ранее -100 мл)							
Смарт-часы Pebble (проект собрал на площадке Kickstarter более 10 млн долларов)							

## Тема 2. Бизнес-идея как основа технологического предпринимательства

SingleSelection	К механизмам работы компании по принципу «открытых инноваций» НЕ относится:	<table border="1"> <tr><td>Публичная презентация нового продукта.</td></tr> <tr><td>Стратегические альянсы с другими компаниями.</td></tr> <tr><td>Создание корпоративных венчурных фондов.</td></tr> <tr><td>Заказы на НИОКР у внешних лабораторий и компаний.</td></tr> </table>	Публичная презентация нового продукта.	Стратегические альянсы с другими компаниями.	Создание корпоративных венчурных фондов.	Заказы на НИОКР у внешних лабораторий и компаний.	1
Публичная презентация нового продукта.							
Стратегические альянсы с другими компаниями.							
Создание корпоративных венчурных фондов.							
Заказы на НИОКР у внешних лабораторий и компаний.							



SingleSelection	Роль изобретательской идеи при разработке состоит в том, чтобы (выберите правильный ответ):	<table border="1"> <tr><td>Привлечь финансирование в проект</td></tr> <tr><td>Устранить противоречие и, соответственно, решить проблему, содержащую это противоречие</td></tr> <tr><td>Получить патент на изобретение</td></tr> <tr><td>Начать разработку продукта</td></tr> </table>	Привлечь финансирование в проект	Устранить противоречие и, соответственно, решить проблему, содержащую это противоречие	Получить патент на изобретение	Начать разработку продукта	2	
Привлечь финансирование в проект								
Устранить противоречие и, соответственно, решить проблему, содержащую это противоречие								
Получить патент на изобретение								
Начать разработку продукта								
SingleSelection	Стадии жизненного цикла товара (вычеркните ненужное):	<table border="1"> <tr><td>Выход на рынок</td></tr> <tr><td>Спад</td></tr> <tr><td>Рост</td></tr> <tr><td>Зрелость</td></tr> <tr><td>Обзвон клиентов</td></tr> </table>	Выход на рынок	Спад	Рост	Зрелость	Обзвон клиентов	5
Выход на рынок								
Спад								
Рост								
Зрелость								
Обзвон клиентов								
SingleSelection	Ценностное предложение – это (выберите правильный ответ):	<table border="1"> <tr><td>Предложение, решающее важную проблему клиента</td></tr> <tr><td>Стоимость контракта в одной из мировых резервных валют</td></tr> <tr><td>Список дорогостоящего оборудования и программного обеспечения, используемого при выполнении НИОКР-контракта.</td></tr> </table>	Предложение, решающее важную проблему клиента	Стоимость контракта в одной из мировых резервных валют	Список дорогостоящего оборудования и программного обеспечения, используемого при выполнении НИОКР-контракта.	1		
Предложение, решающее важную проблему клиента								
Стоимость контракта в одной из мировых резервных валют								
Список дорогостоящего оборудования и программного обеспечения, используемого при выполнении НИОКР-контракта.								

#### Тема 4. Инновационная экосистема и риски проекта

SingleSelection	К внешним условиям, благоприятствующим инновационному развитию, относится:	<table border="1"> <tr><td>Формирование национальной инновационной системы</td></tr> <tr><td>Развитие бренда</td></tr> <tr><td>Матричная модель инновационного процесса</td></tr> </table>	Формирование национальной инновационной системы	Развитие бренда	Матричная модель инновационного процесса	1
Формирование национальной инновационной системы						
Развитие бренда						
Матричная модель инновационного процесса						
SingleSelection	В структуру национальной инновационной системы обязательно входят два блока:	<table border="1"> <tr><td>Структура затрат и источники финансирования</td></tr> <tr><td>Научно-производственная и институциональная среда</td></tr> <tr><td>Интеллектуальные ресурсы и финансовые отчеты организации</td></tr> </table>	Структура затрат и источники финансирования	Научно-производственная и институциональная среда	Интеллектуальные ресурсы и финансовые отчеты организации	2
Структура затрат и источники финансирования						
Научно-производственная и институциональная среда						
Интеллектуальные ресурсы и финансовые отчеты организации						

SingleSelection	Выберите вариант ответа, в котором перечислены только субъекты, относящиеся к производственно-технологической инфраструктуре:	Бизнес-инкубатор, технопарк, венчурный фонд, технико-внедренческая зона, инжиниринговый центр Бизнес-акселератор, центр коллективного пользования, технологический кластер, инновационно-технологический центр Центр трансфера технологий, инновационно-промышленный комплекс, информационный центр, особые экономические зоны	2
MultipleSelection	Бизнес-инкубатор НЕ обеспечивает оказание следующих основных услуг:	предоставление в аренду субъектам малого предпринимательства нежилых помещений осуществление технической эксплуатации здания финансирование проектов от идеи до полномасштабного производства предоставление в пользование дорогостоящего высокотехнологичного оборудования консультационные услуги по вопросам налогообложения, бухгалтерского учёта	3,4

### Решение кейсов

Тема 1. Введение в инновационную экономику и технологическое предпринимательство.

#### Пример кейса.

Кейс «Построение бизнес-модели по шаблону А. Остервальдера и И. Пенье для компании «Цветочный рай».

Компания «Цветочный рай» - это стартап, представляющий собой интернет-платформу по продаже цветов, цветочных композиций, фруктовых букетов и т. п.

Платформа работает с сегментами B2C (покупатели, частные производители/дизайнеры/флористы) и B2B (организации). Численность стартапа – три человека, находится в Санкт-Петербурге.

Бизнес-идея стартапа – предоставление сервиса для покупки уникальных дизайнерских композиций из цветов и фруктов. Для частных заказов сервис будет бесплатным, для мастеров-изготовителей – платным.

Задания по кейсу «Построение бизнес-модели по шаблону А. Остервальдера и И. Пенье для компании «Цветочный рай».

Опираясь на кейс компании «Цветочный рай», сформируйте шаблон бизнеса. Построение бизнес-модели мы начинаем справа налево, двигаясь от потребительских сегментов к структуре издержек и доходов, последовательно прорабатывая каждый блок канвы. Необходимо ответить на вопросы, формируя каждый блок бизнес-модели, ориентируясь на таблицу и заполняя шаблон бизнес-модели, приведенный в теоретической части.

Блоки шаблона бизнес-модели, необходимые для заполнения:

1. Потребительские сегменты.
2. Ценностное предложение.
3. Каналы сбыта.
4. Взаимоотношения с клиентами.
5. Потоки поступления дохода.
6. Ключевые ресурсы.
7. Ключевые виды деятельности.
8. Ключевые партнеры.
9. Структура издержек.

Тема 2. Бизнес-идея как основа технологического предпринимательства

### **Пример кейса.**

Кейс WiseCards.

Приложение WiseCards помогает пользователям контролировать дебетовые и кредитные карты. Приложение автоматически заносит операции в базу данных, собирает и анализирует данные о картах пользователя, скидках, зачислениях и тратах.

Предпосылки к реализации идеи

При создании продукта принимались во внимание следующие потребительские запросы:

«Не нужно детальное разделение операций на категории».

«Мне лень вбивать каждую покупку руками. Часто я прекращал использовать очередной сервис из-за того, что несколько дней не заносил покупки. В итоге просто сводил балансы одной операцией».

уу«Посмотреть, какие операции были по карте два или три месяца назад, мне все-таки интересно, поэтому хочу получать историю операций».

«Хочу использовать карты максимально выгодно, для этого нужны напоминания об окончании беспроцентного периода и справочник скидок по картам».

«Приложение должно фоном считать, как выгоднее использовать карты, и давать рекомендации».

Текущий продукт

Итогом работы стало приложение, которое умеет далеко не все, что хочется, но при желании и востребованности будет развиваться дальше.

Приложение анализирует и собирает информацию о картах и скидках. Уже сейчас приложение анализирует SMS от банков, в том числе SMS об изменении лимита карты. Каждую операцию не нужно подтверждать руками. Есть модуль расчетов, в котором реализована вся специфика кредитных карт и внедрены различные подходы к погашению задолженностей по нескольким картам (метод «снежного кома», например). Даже в

текущем виде сервисом можно пользоваться для того, чтобы быстро проверять баланс, задолженность и срок платежа, не запуская мобильные банки и не отправляя SMS. Можно посмотреть аналитику по зачислениям и тратам за текущий месяц, изучить историю операций и будущие платежи (графики перестраиваются «на лету» после каждой операции). Пользователи ставят лимиты не только на сумму расходов по карте, но и на сумму минимального платежа, если привыкли пользоваться кредитными картами таким способом.

В планах:

Разработка модуля по комиссиям и бонусам (например, чтобы пользователи смогли смотреть, какой их ждет кэшбэк по текущим операциям).

Работа над автоматической разбивкой по категориям операций (хотя выше описано, что это не всегда нужно потребителям, категории требуются для расчета бонусов).

Разработка сервиса рекомендаций, который сможет давать подсказки относительно того, какую из карт в какой ситуации лучше использовать, основываясь на данных по существующим операциям.

Ценовая политика

Приложение бесплатно для потребителя. Монетизация осуществляется за счет рекламы, которая предварительно требует увеличения объема скачиваний. В настоящий момент найден инвестор.

Предположительные первоначальные вложения — 10 000 000 рублей.

Политика распределения и продвижения

Приложение представлено на AppStore, GooglePlay и WindowsMarket. Активных действий по продвижению продукта не производилось и в настоящий момент не производится.

Задания по кейсу WiseCards

1. Выявить целевые сегменты для данного предложения и гипотетически описать их.
2. Смоделировать потребность.
3. Выявить и описать барьеры на пути предъявления запроса на этот товар.
4. Описать потребительское поведение на всех этапах.
5. Описать факторы, как внешние, так и внутренние, воздействующие на потребителей в процессе поиска, выбора и потребления подобного товара.
6. Определить (спланировать) этапы развития данного бизнеса в соответствии с парадигмой Customer development.
7. Сформировать предложения по продвижению предложения (с учетом привлечения инвестора).

Тема 3. Роль интеллектуальной собственности при создании и развитии стартапа

### **Пример кейса.**

Компания X при крупном университете в РФ разработала и коммерциализует технологию радикального повышения износоустойчивости металлических деталей путем специальной обработки поверхности. После обработки срок службы деталей увеличивается в восемь раз, а также резко уменьшается трение поверхностей

В качестве стартового компания выбрала рынок автомобильных запчастей — один из наиболее массовых рынков.

Задание 1

Объясните, почему на рынке автомобильных запчастей компании X вряд ли удастся

добиться успеха. Как повлияет внедрение данной технологии на выручку компаний, производящих запчасти?

#### Задание 2

Для компании X сформулируйте гипотезу о том, на каких рынках и для каких клиентов данная технология может быть востребована. Объясните, почему. Выберите рынок, профильный для компании, на котором, по вашему мнению, «открытость» работы с внешними разработчиками наиболее велика.

#### Задание 3

Для компании X найдите три-четыре компании в РФ, которые могут быть потенциально заинтересованы в заказе НИОКР по описанной технологии.

### Тема 4. Инновационная экосистема и риски проекта

#### **Пример кейса.** «Подготовка презентации для инвестора»

Цель. Проработать структуру презентации вашего группового проекта для инвесторов, опираясь на обратную связь от аудитории.

#### Проблематика

В России, как и в мире в целом, достаточно большое количество финансовых ресурсов, в том числе средств, которые инвестируются в бизнес. Однако компаний, которые привлекли инвестиции, достаточно немного — единицы процентов от общего количества проектов, представляемых на суд инвесторов. Это приводит к тому, что очень много идей остается нереализованными. Почему это происходит?

Иногда просто потому, что проект отстал от времени или, наоборот, обогнал его, иногда он недостаточно проработан, а в некоторых случаях проект просто не находит своего инвестора.

Однако в любом случае проект должен пытаться найти своего инвестора — просидеть всю жизнь «на печке» не удастся.

И тогда вступают в действие правила игры, описанные на занятиях по презентации: нужно заинтересовать увлечь, убедить инвестора вложить свои средства в проект.

Инвесторы — очень занятые люди, у них нет времени учить начинающего предпринимателя. Максимум, что они могут, — обеспечить обратную связь, высказать свое мнение о представленном проекте.

Прежде чем выйти на инвестиционную сессию, нужно потренироваться. А что, если промоделировать ситуацию с помощью своих же коллег? На самом деле каждый человек немного инвестор. Только чаще всего выгода от этих инвестиций неденежная. Действительно, покупая любую вещь, будь то одежда, телефон или квартира, мы рассчитываем на определенную выгоду от этого приобретения.

Новая одежда доставляет нам удовольствие, телефон позволяет быть на связи в любой момент времени, а квартира — создать свой неповторимый уют. В США есть площадка «народных» инвестиций, называемых краудфандингом, — Kickstarter. На этой площадке можно купить понравившуюся вещь еще до того, как она будет произведена, таким образом инвестируя в ее производство.

Давайте попытаемся сделать то же самое. У нас будут докладчики — авторы проектов, и будет аудитория — потенциальные инвесторы данного проекта.

#### Содержание

Один из студентов рассказывает о проекте в одном из двух установленных форматов:

#### 1. Презентация идеи (Idea Pitch).

## 2. Презентация для привлечения инвестиций (Funding Pitch).

Шаблоны размещены на сайте: <https://www.innovationeconomy.ru>.

Остальные студенты выступают в роли инвесторов. У каждого имеется определенная сумма средств, которую можно вложить во все представленные проекты (например, 100 тысяч долларов, по нынешним временам совсем немало — примерно 6 миллионов рублей). При этом инвесторы могут задавать вопросы докладчику и давать краткие комментарии.

Результат. Выявить проект, который соберет наибольшее количество средств инвесторов.

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Понятие инновационная экономика
2. Инновации, новшество, нововведение. Классификация инноваций. Классификация инновационных процессов.
3. Понятие бизнес-идея, бизнес-модель, бизнес-план
4. Подходы к формированию и развитию команды
5. Что включает в себя концепция «Product development»
6. Основные подходы к выведению продукта на рынок
7. Понятия трансфера технологий и лицензирование
8. Понятие и виды нематериальных активов и охрана интеллектуальной собственности
9. Патентное право
10. Этапы создания и развития стартапа
11. Коммерческий НИОКР как средство коммерциализации инноваций
12. Понятие и виды рисков проекта
13. Причины, последствия и методы предотвращения рисков проекта
14. Виды презентаций проектов
15. Инновационная экосистема
16. Основные институты развития: технопарк, бизнес-инкубатор, центры субконтракции и т.д.
17. Государственная инновационная политика и национальная инновационная система

### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень. Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера</i>	отлично	зачтено	86-100

		на основе изученных методов, приемов, технологий			
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

### 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

#### Основная литература

1. Донцова, О. И. Инновационная экономика : учебник / О.И. Донцова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 217 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5cda60c7d5a032.22522929. - ISBN 978-5-16-016895-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1317775>.
2. Управление инновационными проектами: учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов; Под ред. В.Л. Попова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с. : - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052440>.

#### Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры : в 2 Ч. Ч. 1 : Сущность и содержание, 2019. - 1 on-line, 271 с.
2. Отварухина Н. С. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин, 2019. - 1 on-line, 427 с.
3. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование [Электронный ресурс] : [в 3 ч.] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Ч. 1, 2019. - 1 on-line, 211 с.

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Webinar;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Клиентоориентированность бизнеса»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель: Грознецкая Елена Юрьевна**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Клиентоориентированность бизнеса».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Клиентоориентированность бизнеса»

**Цель дисциплины:** развитие управленческого навыка управления взаимоотношениями с клиентами в коммерческой организации.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации	Знать: Алгоритм разработки CRM-стратегии  Уметь: Разрабатывать и реализовывать план по управлению отношениями с клиентами предприятия  Владеть: Основным функционалом CRM-систем
ПК-1 Способен разрабатывать продуктовую стратегию и стратегию технологической модернизации производства	ПК-1.1 Генерирует новые идеи на основе анализа научных достижений профессиональной предметной области ПК-1.2 Анализирует конкурентные преимущества продукции и ее потенциальную востребованность рынком	Знать: Принципы формирования программ лояльности  Уметь: Разрабатывать и внедрять программы лояльности на предприятии  Владеть: Основным функционалом электронных программ лояльности

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Клиентоориентированность бизнеса» представляет собой дисциплину базовой части дисциплин подготовки студентов.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной

аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Содержание раздела</i>
1	Клиенты – наиважнейший ресурс компании.	Клиенты – источник роста компании. Клиентоориентированность – исторический взгляд. Net Promoter Score – абсолютно новый подход в оценке клиентов компании. Net Promoter Score – история создания метода и опыт использования в наши дни.
2	Экспресс-аудит маркетинговой деятельности.	Проверка знаний маркетинговых мероприятий. Определение целевых рынков и ниш. Маркетинговые сообщения.
3	CRM – стратегия управления клиентскими взаимоотношениями.	Что такое CRM? Исторические корни. CRM-стратегия. Разработка и следование ей. Типы CRM-систем. Зачем CRM нужна бизнесу? Когда бизнес созревает до стратегии CRM? Кому не нужна CRM? – правила неприменимости. Преимущества и недостатки использования CRM-системы. Причины отказа от CRM-систем. Обзор CRM-рынка. Рейтинг CRM решений. Функциональность CRM-системы на примере Битрикс24. Выбор поставщика решения.
4	Программы лояльности	Лояльность и её важность. Программы лояльности и их типы. Инструментарий программ лояльности

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1 Клиенты – наиважнейший ресурс компании.

Клиенты – источник роста компании. Клиентоориентированность – исторический взгляд. Net Promoter Score – абсолютно новый подход в оценке клиентов компании. Net Promoter Score – история создания метода и опыт использования в наши дни.

Тема 2 Экспресс-аудит маркетинговой деятельности.

Проверка знаний маркетинговых мероприятий. Определение целевых рынков и ниш. Маркетинговые сообщения.

Тема 3 CRM – стратегия управления клиентскими взаимоотношениями.

Что такое CRM? Исторические корни. CRM-стратегия. Разработка и следование ей. Типы CRM-систем. Зачем CRM нужна бизнесу? Когда бизнес созревает до стратегии CRM? Кому не нужна CRM? – правила неприменимости. Преимущества и недостатки использования CRM-системы. Причины отказа от CRM-систем. Обзор CRM-рынка. Рейтинг CRM решений. Функциональность CRM-системы на примере Битрикс24. Выбор поставщика решения.

Тема 4. Программы лояльности

Лояльность и её важность. Программы лояльности и их типы. Инструментарий программ лояльности

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1 Клиенты – наиважнейший ресурс компании.

1. Групповая работа: «Создание клиентоориентированной организации», БЛОК 1 – ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ и БЛОК 2 – РЫНОК.

2. Разбор кейса.

Тема 2 Экспресс-аудит маркетинговой деятельности.

1. Проверка знаний маркетинговых мероприятий, определение целевых рынков и ниш, маркетинговые сообщения

2. Групповая работа: «Создание клиентоориентированной организации», БЛОК 3 – КОНКУРЕНТЫ и БЛОК 4 – ПРОДУКТЫ.

3. Презентация докладов.

4. Разбор кейсов.

Тема 3 CRM – стратегия управления клиентскими взаимоотношениями.

1. Методология внедрения CRM – систем в коммерческой компании

2. Групповое задание: «Создание клиентоориентированной организации», БЛОК 8: ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ, БЛОК 9: ПОДГОТОВКА СОТРУДНИКОВ ДЛЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ и БЛОК 10: РЕЗЮМЕ

3. Презентация докладов.

Тема 4 Программы лояльности

1. Групповая работа «Разработка программы лояльности»

2. Разбор кейса

Требования к самостоятельной работе студентов:

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

1) Групповая работа (БЛОКИ 1 и 2)

1) «Маркетинговый план: виды и его структура»;

2) «Инструменты продвижения»;

3) Групповая работа (БЛОКИ 3 и 4)

1) Групповая работа (БЛОКИ 5,6, 7, 8,)

2) «Особенности обслуживания VIP – клиентов».

1) Разработка программы лояльности для предприятия

- 2) Выбор инструментов для ее реализации
- 3) Групповая работа (БЛОКИ 9 и 10)

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое

обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций, текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Клиенты – наиважнейший ресурс компании.	УК-1; ПК-1	тестирование
Тема 2. Экспресс-аудит маркетинговой деятельности.	УК-1; ПК-1	тестирование
Тема 3. CRM – стратегия управления клиентскими взаимоотношениями.	УК-1; ПК-1	решение задач
Тема 4. Программы лояльности	УК-1; ПК-1	реферат решение кейса

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

#### Примеры тестов

- 1) Ключевые клиенты – это:
  - a) Клиент, который уже приносит компании значительный доход;
  - b) Клиент, с которым компания пока не работает или работает в небольших объемах, но он является перспективным;
  - c) Клиент, хорошо известный в своей отрасли или на своей территории;
  - d) Клиент исключительно компетентный и требовательный, он помогает компании соблюдать высокие профессиональные стандарты и постоянно совершенствоваться;
  - e) Всё вышеперечисленное.

Существует 3 сценария, когда бизнес созревает до стратегии CRM, это:

- a) Конкурентный, развивающий, статусный;
- b) Кризисный, развивающий, статусный;



- c) Монопольный, кризисный, развивающийся.
- d) Кризисный, развивающийся, престижный.

CRM обеспечивает следующие преимущества для бизнеса:

- a) увеличение объёма продаж, увеличение % выигранных сделок;
- b) увеличение маржи, повышение уровня удовлетворённости клиентов;
- c) снижение административных издержек, контроль над сотрудниками и рост капитализации компании;
- d) всё выше перечисленное.

### **Задание 1. Анализ деятельности компании.**

Название компании: \_\_\_\_\_

Срок присутствия на рынке: \_\_\_\_\_

Количество сотрудников и функциональная структура: \_\_\_\_\_

Репутация на рынке: \_\_\_\_\_

УТП: \_\_\_\_\_

Продукты, объём продаж, доля рынка: \_\_\_\_\_

МИССИЯ КОМПАНИИ: \_\_\_\_\_

БРЕНД(Ы): \_\_\_\_\_

Ресурсы:

- 1) XXX
- 2) XXX
- 3) XXX
- 4) XXX

Сильные стороны:

- 1) XXX
- 2) XXX
- 3) XXX
- 4) XXX

Слабые стороны:

- 1) XXX
- 2) XXX
- 3) XXX
- 4) XXX

Годовой оборот, руб. \_\_\_\_\_

### **Задание 2. Анализ рынка**

Текущая ситуация

Ситуация в будущем:

Название рынка:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Состояние рынка:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PESTLE – анализ

Политический фактор: \_\_\_\_\_

Экономический: \_\_\_\_\_

Социальный: \_\_\_\_\_

Технологический: \_\_\_\_\_

Экологический: \_\_\_\_\_

Правовой: \_\_\_\_\_

### **Задание 3. Анализ конкуренции**

Конкурент 1 (название) \_\_\_\_\_

УТП \_\_\_\_\_

На рынке с \_\_\_\_\_

Штат \_\_\_\_\_

Репутация \_\_\_\_\_

Продукт \_\_\_\_\_

Сильные стороны \_\_\_\_\_

Слабые стороны \_\_\_\_\_

Интернет-сайт \_\_\_\_\_

Конкурент 2 (название) \_\_\_\_\_

УТП \_\_\_\_\_

На рынке с \_\_\_\_\_

Штат \_\_\_\_\_

Репутация \_\_\_\_\_

Продукт \_\_\_\_\_

Сильные стороны \_\_\_\_\_

Слабые стороны \_\_\_\_\_

Интернет-сайт \_\_\_\_\_

И т.д.

### **ОБЛАСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ**

- Лидерство – Конкурент 1
- Специализация – Конкурент 2
- Первенство – Конкурент 3
- Ценность за деньги – свободно
- Как это сделано – свободно
- Атрибут качества – свободно
- Предпочтение групп – свободно
- Традиции – наследие – свободно

- Инновации – свободно
- Ширина линейки – Конкурент 4

**ВЫВОД:**

Позиционирование нашей компании

#### **Задание 4. Алгоритм внедрения CRM-систем.**

Этап 1. Определение бизнес - проблем и целей \_\_\_\_\_

Этап 2. Выбор поставщика CRM-решений \_\_\_\_\_

Этап 3. Формализация и анализ требований – написание ТЗ (технического задания) \_\_\_\_\_

Этап 4. Создание Проектной команды \_\_\_\_\_

Этап 5: Работа с персоналом \_\_\_\_\_

Этап 6. Развёртывание CRM- системы \_\_\_\_\_

Этап 7. Запуск «пилота» \_\_\_\_\_

Этап 8. Полномасштабное внедрение CRM- системы \_\_\_\_\_

#### **Темы рефератов**

Темы:

1. Виды программ лояльности, их применимость, преимущества и недостатки;
2. Метрики программ лояльности
3. Разработка программы лояльности в компании XXX.

Тема реферата также может быть индивидуально предложена студентом. Все темы рефератов согласуются с преподавателем.

#### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Клиенты – источник роста компании.
2. Клиентоориентированность – исторический взгляд.
3. Net Promoter Score – абсолютно новый подход в оценке клиентов компании.
4. Net Promoter Score – история создания метода и опыт использования в наши дни.
5. Проверка знаний маркетинговых мероприятий.
6. Определение целевых рынков и ниш.
7. Маркетинговые сообщения.
8. Что такое CRM? Исторические корни. CRM-стратегия.
9. Разработка и следование ей.
10. Типы CRM-систем. Зачем CRM нужна бизнесу?
11. Когда бизнес созревает до стратегии CRM?
12. Кому не нужна CRM? – правила неприменимости.

13. Преимущества и недостатки использования CRM-системы.
14. Причины отказа от CRM-систем.
15. Обзор CRM-рынка.
16. Рейтинг CRM решений.
17. Функциональность CRM-системы на примере Битрикс24.
18. Выбор поставщика решения.
19. Лояльность и её важность.
20. Программы лояльности и их типы.
21. Инструментарий программ лояльности

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого	удовлетворительно		55-70

		материала			
Недостаточный	Отсутствие	признаков	неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии : монография / Л.С. Латышова, И.В. Липсиц, О.К. Ойнер [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 241 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1058297. - ISBN 978-5-16-015796-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1875215>
2. Роджерс, С. Истинная лояльность: как взломать код верности клиента / Сэнди Роджерс, Лина Риннэ, Шон Мун ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 308 с. - ISBN 978-5-9614-1054-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220964>

### **Дополнительная литература**

1. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер : учебное пособие / Ф. Котлер [и др.]. - 10-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 211 с. - ISBN 978-5-9614-6745-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838940>
2. Диксон, М. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг: Учебное пособие / Диксон М., Томан Н., Делиси Р. - Москва : Альпина Пабл., 2016. - 265 с.: ISBN 978-5-9614-5168-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912585>
3. Современные потребительские тренды и удовлетворенность потребителя : монография / под ред. О.К. Ойнер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 142 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006115-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870696>
4. Удовлетворенность потребителя. Эмпирические исследования и практика измерения : монография / под ред. О.К. Ойнер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 220 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-016299-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094555>
5. Поведение потребителей : учебник / под общ. ред. О. Н. Романенковой. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. - 320 с. - ISBN 978-5-9558-0404-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1853536>

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА

- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- MS Excel.

### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Командообразование и лидерство»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Профиль: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Ковбасюк Ольга Владимировна, к.п.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.



## Содержание

1. Наименование дисциплины «Командообразование и лидерство».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Командообразование и лидерство».

**Цель изучения дисциплины:** формирование способности к созданию, управлению и организации деятельности рабочих групп и команд..

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Знает основы стратегического управления персоналом УК-3.2 Владеет основами разработки кадровой политики организации УК-3.3 Разрабатывает стратегию управления человеческими ресурсами организаций	Знать: <ul style="list-style-type: none"><li>• основные теории мотивации и лидерства, их основные особенности,</li><li>• процессы организации групповой работы;</li><li>• процессы групповой динамики;</li></ul> Уметь: <ul style="list-style-type: none"><li>• выбирать эффективные формы, методы и технологии реализации функций управления и стиль лидерства, соответствующий ситуации в организации;</li><li>• осуществлять диагностику корпоративной культуры;</li><li>• вычленять особенности различных стилей лидерства;</li></ul> Владеть: <ul style="list-style-type: none"><li>• навыками организации групповой работы;</li><li>• навыками проведения аудита человеческих ресурсов;</li></ul>
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Владение методами оценки человеческого ресурса и диагностики корпоративной культуры в организации УК-6.2 Способность планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности УК-6.3 Способность развивать и совершенствовать лидерские качества	Знать: <ul style="list-style-type: none"><li>• принципы формирования команды;</li><li>• основы оценки человеческого ресурса;</li><li>• методы диагностики корпоративной культуры.</li></ul> Уметь: <ul style="list-style-type: none"><li>• анализировать взаимосвязь между личными и организационными целями и задачами;</li><li>• делать выводы об организации процесса групповой работы и групповой динамики;</li><li>• проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику корпоративной культуры.</li></ul> Владеть:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;</li> <li>• навыками командообразования, управления конфликтами и стрессами, формирования, развития и совершенствования лидерских качеств.</li> </ul>
--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Командообразование и лидерство» представляет собой дисциплину базовой части дисциплин учебного плана подготовки студентов.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Современная парадигма лидерства	Смена парадигмы менеджмента и проблема лидерства. Значимость проблемы лидерства. Разработанность проблемы в управленческой литературе. Глобализация и лидерство. Выбор

		нового лидера. Лидерство и поведение работников в международной компании.
2	Лидерство и власть	Теории лидерства: лидерских качеств, ситуационного лидерства, функционального лидерства. Составляющие лидерства. Стили лидерства. Характеристика ситуационного лидерства. Команда и разделенное лидерство. Заменители и двигатель лидерства. Характеристики национальных стилей лидерства. Западный и восточный варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Факторы повышения эффективности лидерства в различных культурах (ценности, происхождение и образование менеджеров, коммуникационные навыки и система принятия решений). Характеристика менеджмента и стилей лидерства в различных культурах. Влияние стилей лидерства на корпоративную (организационную) культуру. Практика принятия решений: межстрановые сопоставления.
3	Создание команды	Группа, коллектив, команда. Стадии развития команды. Управление командой на разных этапах жизненного цикла. Техника принятия управленческих решений в контексте лидерства. Преимущества и ограничения командной деятельности и современные приемы формирования команд. Национальные особенности построения команд.
4	Конфликты в команде и управление ими	Коммуникации и конфликты. Причины возникновения конфликтов в команде и пути их решения. Стратегические и тактические способы работы с конфликтами. Структура, уровни конфликта и формы поведения в конфликтной ситуации. Управление стрессами.

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Наименование темы	Содержание темы
Современная парадигма лидерства	Глобализация и лидерство. Выбор нового лидера. Лидерство и поведение работников в международной компании.
Лидерство и власть	Теории лидерства: лидерских качеств, ситуационного лидерства, функционального лидерства.

	Характеристика менеджмента и стилей лидерства в различных культурах. Влияние стилей лидерства на корпоративную (организационную) культуру.
Создание команды	Группа, коллектив, команда. Стадии развития команды. Управление командой на разных этапах жизненного цикла. Техника принятия управленческих решений в контексте лидерства.
Конфликты в команде и управление ими	Стратегические и тактические способы работы с конфликтами. Структура, уровни конфликта и формы поведения в конфликтной ситуации. Управление стрессами.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Наименование темы	Содержание темы
Современная парадигма лидерства	1. Определение лидерства и его роль в современном менеджменте. 2. Теории характерных особенностей лидерства. 3. Теории личностного поведения. 4. Ситуационные теории лидерства. 5. Современные теории лидерства. 6. Эффективное лидерство. 7. Национальные модели лидерства. 8. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
Лидерство и власть	1. Лидерство руководителя и лидерство компаний. 2. Роль лидерства и культуры в формулировании стратегии. 3. Лидерство и культура в процессе слияния и приобретения организаций. 4. Роль лидерства и культуры в совместных предприятиях и стратегических альянсах.
Создание команды	1. Тренинг командообразования. 2. Определение этапов и методов развития команды. 3. Управление командой на разных этапах жизненного цикла. 4. Техника принятия управленческих решений в контексте лидерства
Конфликты в команде и управление ими	1. Причины возникновения конфликтов в команде и пути их решения 2. Типы конфликтов и методы их разрешения.

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:

1. Разработанность проблемы в управленческой литературе.
2. Лидерство и поведение работников в международной компании.
3. Характеристика менеджмента и стилей лидерства в различных культурах.
4. Влияние стилей лидерства на корпоративную (организационную) культуру.
5. Практика принятия решений: межстрановые сопоставления.
6. Национальные особенности построения команд.
7. Управление стрессами

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Современная парадигма лидерства	УК-3 УК-6	тестирование практические задания
Тема 2. Лидерство и власть	УК-3 УК-6	тестирование практические задания реферат
Тема 3. Создание команды	УК-3 УК-6	тестирование деловая игра
Тема 4. Конфликты в команде и управление ими	УК-3 УК-6	тестирование практические задания

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Примеры тестов

1.Корпоративная культура - это:

- Формальные правила организации.
- Совокупность ценностей, формальных и неформальных правил, традиций и существующая система отношений.
- Неформальные правила организации.

2.Руководство это (отметьте несколько утверждений):

- Создание структур и процедур
- Контроль за результатами и планами
- Признание необходимости изменить направление и функционирование проекта
- Формулирования планов и задач
- Умение направить людей в новом направлении
- Принятие необходимых корректирующих действий
- Способность мотивировать людей для совместного преодоления трудностей и достижения цели.

3.Команда проекта, это:

- Коллектив специалистов, сформированный для выполнения проекта, где каждый сотрудник имеет четкие полномочия
- Группа людей, организованных для совместной работы ради достижения общей цели, и разделяющих ответственность за результаты
- Группа людей, преследующих разные личные и профессиональные интересы, но объединенных одним формальным проектом.

#### 4. Эффективный менеджер проекта:

- Объединяет таланты и усилия людей для выполнения задач
- Оценивает вклад каждого в общее дело
- Зависит от компетентности и умений команды
- Принимает решения по всем вопросам, связанным с проектом, и дает своим подчиненным четкие указания по выполнению работы
- Контролирует ритм и интенсивность, управляя темпом и участием игроков
- Четко сфокусирован только на проекте и его экономических показателях
- Имеет видение, выходящее за рамки проекта
- Способен выстроить хорошие отношения с вышестоящим руководством, а к подчиненным применяет формальную легитимную власть.

#### 5. Менеджер проекта должен демонстрировать проактивный подход к работе, которому присущи:

- Преуспевание
- Выживание
- Срочность
- Важность
- Безграничные возможности
- Ограниченность выбора
- Поспешные решения
- Быстрое обучение
- Фокус на прошлое
- Фокус на будущее.

#### 6. В чем заключается суть распределения ролей в команде проекта?

- Для того, чтобы каждый член команды знал свои функциональные обязанности и рамки принятия решений
- Для распределения всей совокупности задач проекта между исполнителями
- Для определения зон ответственности каждого члена проектной команды с учетом их личного потенциала, навыков и предпочтений, с последующей гармонизацией деятельности «по ролям».

#### 7. Общение – это форма взаимодействия:

- между субъектом и объектом
- между субъектом и техникой
- между субъектом и субъектом
- между субъектом и природой.

#### 8. Важнейшей личностной особенностью, определяющей успешность межкультурной коммуникации является:

- умение оценивать другого
- толерантность и способность к эмпатии
- твердость характера и сильная воля
- способность к самореализации.



9. Закон минимального основания звучит так:

- всякая коммуникация имеет знаковый характер
- коммуникация возможна лишь при несовпадении (неполном совпадении) информационных потенциалов взаимодействующих систем
- для осуществления коммуникации необходимо наличие хотя бы одного общего для источника и приемника основания в виде системы знаков или правил приема и передачи, кодирования и декодирования информации.

Темы рефератов

- Западный и восточный варианты организации власти и специфика лидерства.
- Лидерство и стратегия: формулирование, разработка, реализация.
- Лидерство и поведение работников в международной компании.
- Поведение индивида в международной компании.
- Мотивация в международной компании
- Развитие профессиональных навыков менеджера в международном бизнесе.
- Эффективность кросс-культурных коммуникаций и навыки лидера.
- Характеристики национальных стилей лидерства.
- Стресс в разных культурах. Управление стрессом.
- Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Лидерство на различных стадиях жизненного цикла организации.
- Лидерство на стадии создания организации.
- Лидерство на стадии среднего возраста организации.
- Лидерство в зрелых и потенциально распадающихся организациях.
- Лидерство и культура в процессе слияния и приобретения организаций.
- Роль лидерства и культуры в совместных предприятиях и стратегических альянсах.
- Обучающиеся лидеры.
- Лидерство руководителей и лидерство компаний.
- Основные критерии лидерства компаний и типы компаний-лидеров.
- Лидерство и проблемы преемственности.
- Лидерство в глобальном мире.
- Заменители лидерства и их развитие в организации.
- Трансформационное преобразующее лидерство.
- Самосознание менеджера и путь к лидерству
- Ситуационное лидерство.
- Разделенное лидерство.
- Латентное лидерство.
- Многообразие стилей лидерства.
- Эффективное лидерство.
- Модели принятия решений в международной компании.
- Группы и команды в международной компании.
- Управление кросс-культурными командами.
- Кризис лидерства в международных компаниях.
- Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
- Лидерство – новая мода или революция в управлении?
- Что делают и не делают лидеры?
- Что делают менеджеры и что делают лидеры?
- Когда эффективно харизматическое лидерство?
- Лидеры и компетенции?
- Был ли Остап Бендер эффективным лидером?
- Лидеры и лидерские стили: в многообразии сила?
- Что должны знать и чему научиться будущие российские лидеры?

- Занимается ли ваша организация воспитанием лидеров?
- Какой должна быть программа самостоятельного развития лидерства?
- Чем главным образом определяется выбор стиля лидерства?
- Как соотносятся лидерство и степень зрелости коллектива?
- Какие стратегии влияния использует лидер? Их преимущества и ограничения.
- Что позволяет сложившимся лидерам эффективно воспитывать новых лидеров?
- Какие изменения следует внести после изучения этого курса в ваши представления о лидерстве, на которые вы раньше опирались?

### 1. Практическое задание

Выделите основные положения каждой теории лидерства. Заполните таблицу, приведённую ниже.

	Теории лидерства			
	Теория черт, или Подход с позиции личностных качеств (Р.Стогдил)	Поведенческий подход (К.Левин)	Ситуационный подход, или «Теория лидерства как функции ситуации» (Ф.Фидлер)	Адаптивный подход
Основные положения	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

### 2. Практическое задание

Проведите сравнительный анализ теорий лидерства, подумайте, что их объединяет и в чём их различия. Перечислите как можно больше положений. Заполните таблицу, приведённую ниже.

	Теории лидерства			
	Теория черт, или Подход с позиции личностных качеств (Р.Стогдил)	Поведенческий подход (К.Левин)	Ситуационный подход, или «Теория лидерства как функции ситуации» (Ф.Фидлер)	Адаптивный подход
Основные положения	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Черты сходства	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Черты различия	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

### 3. Практическое задание

Приведите примеры использования принципов влияния из реальных отношений в Вашей жизни.

<b>Принцип влияния</b>	<b>Пример</b>
Принцип последовательности	
Принцип взаимного обмена	
Принцип социального доказательства	
Принцип благорасположения	
Принцип влияния авторитета	
Принцип дефицита	

### **Деловая игра «Киносъемка»**

Команде предстоит пройти трудный путь создания фильма. Для этого путем обсуждения и голосования выбираются продюсер, режиссера и помощника режиссера. Они знакомят всех участников со сценарием и распределяет роли. Для этого всем членам команды выдается текст сценария и «черный список», где показаны минимальные гонорары киносъемочной группы.

На следующем этапе подготовки к съемке членам группы предстоит:

- прогнать основные сцены фильма;
- освоить работу с камерой и светом;
- изготовить костюмы главных героев;
- загримировать главных героев;
- подготовить сцену танцев, музыкальное сопровождение и все музыкальные сцены;
- подготовить декорации ко всем сценам и многое, многое другое.

Основной этап процесса можно условно разделить на репетицию, обсуждение и внесение корректив в сцену и на непосредственно съемку. В каждой сцене задействуется массовка. Таким образом ни один из членов киносъемочной группы ни останется без работы.

Результатом киносъемки является видеокассета с записью фильма, а также отчет продюсера. Помимо любительской камеры, идет видеозапись тренинга на профессиональную камеру. После монтажа фильм отдают участникам программы.

На заключительном этапе – кинопремьере – все члены съемочной группы имеют возможность увидеть фильм на большом экране. После премьеры объявляются доходы кинопроекта от проката и торжественно вручаются гонорары и дивиденды участникам съемочной группы.

### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

*Примерный перечень вопросов к зачету:*

1. Методы исследования социального взаимодействия: классификация и сравнение.
2. Культура организации и субкультура подразделения: природа, свойства, различия.
3. Психологические проблемы межличностного и межгруппового взаимодействия.

4. Нормативная модель командообразования.
5. Концепция командных ролей по Р.М.Белбину.
6. Модель психотипов по Майерс-Бриггс.
7. Психологические особенности урегулирования конфликтов в подразделении.
8. Акторы развития коллективного субъекта профессиональной деятельности.
9. Опасности командного взаимодействия.
10. Кризисы и конфликты в групповом взаимодействии.
11. Проблема критериев профессионализма группы; понятие «профессиональные компетенции» команды.
12. Внешние и внутренние факторы, определяющие специфику деятельности группы и команды в организации и вне её.
13. Структура и функции групповой сессии.
14. Аспекты анализа групповой сессии.
15. Коммуникативные умения специалиста и руководителя и их развитие.
16. Понятие обратной связи в деловом общении. Виды обратных связей.
17. Основные признаки малой группы (подразделения).
18. Сходства и различия малой группы и команды.
19. Понятие и составные части доверия как основы социального взаимодействия.
20. Доверие и делегирование полномочий в организации и команде.
21. Сходства и различия тренинга, наставничества и коучинга как методов повышения эффективности командной деятельности.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	Отлично	зачтено
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	Хорошо	

	самостоятельности и инициативы			
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	Удовлетворительно	
Недостаточный	Отсутствие признаков	удовлетворительного уровня	Неудовлетворительно	не зачтено

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Катценбах, Д. Командный подход: Создание высокоэффективной организации: Учебное пособие / Катценбах Д., Смит Д., Евстигнеева И. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 376 с. ISBN 978-5-9614-4390-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002547>

### **Дополнительная литература**

1. Психология менеджмента: теория и практика : учеб. для бакалавров вузов/ В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - М.: 2014.
2. Как работает команда Р. Льюис. Лондон. 2012.

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

- Программное обеспечение обучения включает в себя:
- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
  - серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
  - корпоративная платформа Webinar;

- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Кросскультурный менеджмент»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Профиль: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023



## Лист согласования

**Составитель:** Ковбасюк Ольга Владимировна, к.п.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель

и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Кросскультурный менеджмент».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Кросскультурный менеджмент».

**Цель изучения дисциплины:** овладение обучающимися современным аппаратом в сфере инновационной экономики, организации и управления соответствующих ей предпринимательских структур в кросс культурном контексте

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
УК-5 Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Усвоил теоретические методы анализа и учета разнообразия культур УК-5.2 Усвоил методы анализа культур и способен учитывать разнообразие культур в процессе взаимодействия УК-5.3 Способен к анализу разнообразия культур, учитывая их разнообразие в процессе взаимодействия	Знать: методы анализа и учета разнообразия культур Уметь анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия Владеть навыками анализа и учета разнообразия культур
УК-4 Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранных языках для академического и профессионального общения	УК-4.1 Усвоил теоретически аспекты коммуникации в межкультурной среде УК-4.2 Использует практически современные коммуникативные технологии на иностранных языках УК-4.3 Имеет опыт и навыки использования современных технологий межкультурного общения на иностранных языках для академического и профессионального взаимодействия	Знать: теорию межкультурного общения Уметь: применять современные коммуникативные технологии в межкультурном контексте Владеть: современными коммуникативными технологиями межкультурного взаимодействия на иностранных языках

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Кросскультурный менеджмент» представляет собой дисциплину по выбору части блока дисциплин подготовки студентов формируемую участниками образовательных отношений.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю,

выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Культура и менеджмент	Определение мультикультурной команды Признаки и особенности мультикультурной команды
2	Межкультурная коммуникация: барьеры и способы преодоления.	Иерархичные и эгалитарные команды Стиль принятия решений в иерархичной и эгалитарной командах
3	Лидерство, мотивация, конфликты и принятие решений	Высокий и низкий контексты коммуникаций Прямой и непрямой стили общения Имплицитный и эксплицитный стили коммуникации
4	Переговоры в кросс культурном пространстве	Монохромные и полихромные культуры Управление в стиле Agile

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):  
*Переговоры в кросс культурном пространстве, лидерство и мотивация, Управление в стиле Agile*

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1	Культура и менеджмент	Организационная культура и национальная культура: динамика взаимодействия
2	Межкультурная коммуникация: барьеры и способы преодоления.	Иерархичные и эгалитарные команды Стиль принятия решений в иерархичной и эгалитарной командах
3	Лидерство, мотивация, конфликты и принятие решений	Высокий и низкий контексты коммуникаций Прямой и непрямой стили общения Имплицитный и эксплицитный стили коммуникации
4	Переговоры в кросс культурном пространстве	Монохромные и полихромные культуры Управление в стиле Agile

Требования к самостоятельной работе студентов

*Например,*

***Кейсы по теме переговоры, лидерство и мотивация, домашняя работа – создание собственных кейсов по теме конфликты и их решение***

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем,

в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Культура и менеджмент	УК-4	<i>Опрос, контрольная работа</i>
Тема 2. Кросс культурная Коммуникация в мультикультурной команде	УК-5	<i>Кейс</i>
Тема 3. Лидерство и принятие решений	УК-5	<i>Тест</i>
Тема 4. Переговоры в кросс-культурном контексте	УК-4	<i>Тест</i>

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Пример кейса.

Николай успешно закончил обучение в одном из ведущих Российских университетов по специальности «промышленная инженерия» и получил несколько приглашений на работу от различных мультинациональных компаний. Он выбрал компанию, где ценили личный вклад каждого в успех компании и развитие местного сообщества.

Со временем Николай убедился в правильном выборе компании, которая серьезно инвестировала в развитие профессионального развития сотрудников. Уважение и поддержка со стороны руководства также мотивировали Николая посвящать себя служению интересам компании.

Однажды, просматривая материалы по национальным, государственным и местным постановлениям относительно охраны окружающей среды, Николай обнаружил, что одно из постановлений позволяет значительно снизить уровень выброса вредных веществ в атмосферу, что противоречило международным стандартам по данному вопросу.

Николай перепроверил данные по своей компании и пришел к выводу, что уровень вредных выбросов в атмосферу действительно превышал норму, и это угрожало нарушением международных соглашений в области здравоохранения и охраны окружающей среды.

Николай обратился к своему ментору Владимиру, с которым у него сложились дружеские отношения и показал ему результаты своего исследования в надежде найти поддержку.

Владимир, выслушав Николая, ответил, что компания действует в рамках местного законодательства и вполне владеет ситуацией. Он добавил, что такое постановление было одобрено «нужными людьми» в международном руководстве компании. Заканчивая разговор, Владимир добавил: «Ты же не хочешь навлечь на нас беду? И вообще я считал, что мы стали настоящими друзьями».

Николай сомневается, оставить ли это дело в руках более опытных людей или обратиться к профессору в своем университете, чтобы попытаться убедить компанию изменить уровень допустимых вредных выбросов в атмосферу?

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

1. Культурная синергия в мультикультурной компании
2. Кросс-культурная коммуникация: барьеры и пути их преодоления
3. Сравнительный анализ концепций лидерства в кросс-культурной среде
4. Разрешение конфликтов и принятие решений: синергетический подход
5. Социокультурные аспекты кросс-культурного менеджмента человеческих ресурсов
6. Организационная культура и организационное поведение: кросс культурный подход
7. Переговоры с международными партнерами: кросс-культурный анализ.
8. Мотивация в мультикультурной среде.
9. Международная карьера. Виды карьеры и их характеристика.
10. Кросс культурная адаптация. Этапы и характеристика

### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	Отлично	зачтено
Базовый	Применение знаний и умений в более широких	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из	Хорошо	



	контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения		
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно	
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено

### 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

#### Основная литература

1. Катценбах, Д. Командный подход: Создание высокоэффективной организации: Учебное пособие / Катценбах Д., Смит Д., Евстигнеева И. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 376 с. ISBN 978-5-9614-4390-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002547>
2. Найджел Дж. Холден. Кросскультурный менеджмент. Зарубежный учебник-М. Юнити.2005

#### Дополнительная литература

1. Психология менеджмента: теория и практика : учеб. для бакалавров вузов/ В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - М.: 2014.
2. Когда культуры сталкиваются. Р. Льюис. Лондон. 2012.

### 10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Webinar;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Маркетинговые технологии управления»**

**Шифр: 38.04.02.**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: «Управление инновациями и предпринимательство»**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

**Калининград  
2023**

## Лист согласования

**Составитель: Кубина Наталья Ефимовна, кандидат экономических наук, доцент**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель

и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Маркетинговые технологии управления».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины (модуля) - «Маркетинговые технологии управления»

Цель освоения дисциплины - приобретение обучающимися знаний и навыков маркетинговых технологий управления в условиях быстро изменяющейся рыночной среды, цифровых коммуникаций и новых технологий.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

<b>Код и содержание компетенции</b>	<b>Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)</b>	<b>Результаты обучения по дисциплине</b>
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК -1.1 Анализирует проблемные ситуации, используя системный подход  УК -1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации	<b>Знать:</b> методологию анализа выявления проблемных ситуаций и выбора технологий и инструментов маркетинга для их решения  <b>Уметь:</b> выявить ключевые ценности продуктов, клиентов и возможности развития на целевом рынке на основе анализа проблемной ситуации  <b>Владеть:</b> навыками разработки программы маркетинговых действий по реализации маркетинговой стратегии с использованием современных маркетинговых технологий и инструментов

**3. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры:** дисциплина «Маркетинговые технологии управления» представляет собой дисциплину Б1.В.ДВ.02.01 части блока дисциплин подготовки студентов.

**4. Виды учебной работы по дисциплине.**

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражены в академических часах. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий.

**5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.**

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы лекции
1.	Тема 1. Маркетинг свежей	Маркетинговые технологии управления

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы лекции
	обжарки. Маркетинговая стратегия в трендах 21 века.	<p>компанией в новых условиях ведения бизнеса. Эволюция маркетинга 1.0 и 2.0 к маркетингу 3.0 - маркетингу 4.0 и далее к маркетингу 5.0. Изменяющаяся рыночная среда, усиление конкуренции, глобализация бизнеса, появление и развитие новых технологий как факторы, снижающие эффективность традиционных инструментов управления маркетингом в компании.</p> <p>Понятие, сущность и основные элементы Маркетинга 5.0 : Маркетинг, основанный на данных, контекстуальный маркетинг, предиктивный маркетинг, дополненный маркетинг, Agile маркетинг.</p> <p>Необходимость применения новых методов и моделей исследования рынка, разработки и выведения продуктов и услуг на рынок, конкурентного анализа, формирования спроса и маркетинговых коммуникаций.</p>
2.	Тема 2. Метрирование рынка – новый формат аналитики рынка	<p>Новые возможности аналитики рынка в условиях цифровой экономики. Технологии создания, ведения и анализа баз данных. Методы анализа потребительского поведения в условиях новых технологий. Профайлинг. Анализ потребительского поведения « по следам в социальных сетях». Big Data – ее назначение, механизмы действия, аналитические возможности. Использование других цифровых технологий в маркетинговом анализе рынка.</p> <p>Поиск оценки привлекательности рынка проекта на основе модели РАМ,ТАМ,САМ,СОМ.</p> <p>Карты эмпатии как метод профайлинга. Карта Пути клиента.</p> <p>Web-аналитика как источник данных для принятия решений в области маркетинговых коммуникаций.</p>
3.	Тема 3. Маркетинговые технологии расширения границ рынка: СГО	<p>Стратегия Голубого океана (СГО) как инструмент создания инновационной бизнес-модели.</p> <p>Суть реализации «Стратегии голубого океана» - уход от лобовой конкуренции за счет поиска ключевых потребительских ценностей, которые конкурентам малоинтересны.</p> <p>Отличие стратегии Алых и Голубых океанов.</p> <p>Понятие инновационной ценности.</p> <p>Стратегия голубого океана – расширение границ рынка за счет привлечения так называемых «неклиентов», предложив им другие ценности.</p>

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы лекции
		Методы поиска возможностей роста компании на конкурентных рынках. Способы реализации «Стратегии голубого океана» (СГО).
4.	Тема 4. Конкурентное позиционирование и брендинг	<p>Факторы формирующие восприятие компании в сознании потребителя, технологии их анализа и оценки влияния. Выбор методов и инструментов позиционирования при разных стратегиях позиционирования. Этапы позиционирования. Карты-схемы позиционирования. Эволюционное позиционирование.</p> <p>Брендинг как технология работы на целевом рынке. Особенности использования технологии брендинга в глобальной интернет- среде. Построение колеса и пирамиды ценностей бренда. Методы оценки силы бренда. Разработка бренд-бука. Брендинг в социальных сетях.</p>
5.	Тема 5. Маркетинг Стартапа (Start-up)	<p>Стартап - быстрая адаптивная разработка. Методология стартапа: сбор отзывов вероятных пользователей, покупателей и партнеров обо всех элементах бизнес-модели, в том числе о характеристиках продукта, ценообразовании, дистрибуции и стратегиях привлечения клиентов.</p> <p>Методы тестирования идей и потенциальных потребителей в рамках Start-up – проектов. Принцип «разработки продукта с помощью потребителей». Стартап как процесс гибкой разработки, предполагающий постоянное взаимодействие с пользователями и учет их замечаний.</p> <p>Методы и технологии тестирования «минимально жизнеспособного продукта». Особенности модели продаж для стартапов.</p>

#### Тематика практических занятий

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Маркетинг свежей обжарки. Маркетинговая стратегия в трендах 21 века	<p>Смена парадигмы потребления в цифровой экономике. Сравнительный анализ моделей потребления в экономике спроса и предложения.</p> <p>Анализ примеров изменяющейся рыночной среды, усиления конкуренции, глобализации бизнеса, появления и новых технологий как факторов, снижающих эффективность традиционных инструментов управления маркетингом в компании.</p>



№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
		<p>Обзор и Анализ необходимых компетенций в области маркетинга - разбор примеров.</p> <p>Особенности Маркетинга 5.0 и его преимущества в управлении компанией в условиях высокой волатильности рынка. Технологии Маркетинга 5.0: основные элементы Маркетинга 5.0 - Маркетинг, основанный на данных, контекстуальный маркетинг, предиктивный маркетинг, дополненный маркетинг, Agile маркетинг.</p> <p>Выбор каналов и инструментов разработки и вывода продуктов на рынок, формирования спроса, маркетинговых коммуникаций. Разбор практических ситуаций.</p>
2.	Тема 2. Метрирование рынка – новый формат аналитики рынка	<p>Разбор практических ситуаций. Выполнение практических Заданий по оценке привлекательности целевого рынка проекта (компании). Оценка емкости рынка проекта на основе модели РАМ,ТАМ,SAM,SOM.</p> <p>Анализ и оценка основных трендов рынка и потребителей. Анализ потребительского поведения в условиях новых технологий. Профайлинг - составление «профиля» клиента \ потребителя продукции. Разработка Карт эмпатии. Анализ потребительского поведения « по следам в социальных сетях». Разработка системы показателей – метрик мониторинга рынка . Методы и оценки возможного уровня спроса на инновационные продукты.</p>
3.	Тема 3. Маркетинговые технологии расширения границ рынка: СГО	<p>Изменение подхода к анализу конкурентного окружения в маркетинге 5.0 . Практические задания по оценке конкурентной позиции на отраслевом и территориальном рынке, выявление проблем замедления роста.</p> <p>Методы поиска возможностей роста компании на конкурентных рынках. Шесть способов реализации «Стратегии голубого океана» (СГО). Практические Задания по каждому из способов СГО. Построение «стратегической канвы», карты стратегических групп, «Решетки ценностей» ( модели 4-х действий), Программы действий в рамках СГО. Решение кейса.</p>
4.	Тема 4. Конкурентное позиционирование и брендинг	<p>Практические Задания по построению карт позиционирования. Задания по разработке концепции позиционирования. Задание «Построение колеса и Пирамиды ценностей бренда». Бренд-основа коммуникации в цифровой среде. Крауд-культуры и брендинг. Стратегии коммуникации бренда с целевой аудиторией в глобальной среде. Разбор практических ситуаций. Разработка программы позиционирования и продвижения бренда в конкурентной среде. Подготовка структуры бренд-бука.</p>
5.	Тема 5. Маркетинг Стартапа (Start-up)	<p>Анализ сущности и причин роста популярности концепции «стартапа» в цифровой экономике. Разбор примера Стартап-</p>

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
		<p>проекта. Исследование модели, механизмов и методологии стартапа: сбора отзывов вероятных пользователей, покупателей и партнеров обо всех элементах бизнес-модели, в том числе о характеристиках продукта, ценообразовании, дистрибуции и стратегиях привлечения клиентов. Методы тестирования идей и потенциальных потребителей в рамках Start-up – проектов. Принцип «разработки продукта с помощью потребителей», итеративно и пошагово, схема создания «минимально жизнеспособных продуктов». Механизмы и методы проверки бизнес-гипотез. Оценка покупательского интереса. Анализ особенностей модели продаж для стартапов.</p>

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного типа* (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Маркетинг свежей обжарки. Маркетинговая стратегия в трендах 21 века

Смена парадигмы потребления. Изменяющаяся рыночная среда, усиление конкуренции, глобализация бизнеса

Технологии Маркетинга 5.0. основные элементы Маркетинга 5.0 - Маркетинг, основанный на данных, контекстуальный маркетинг, предиктивный маркетинг, дополненный маркетинг, Agile маркетинг.

Тема 2. Метрирование рынка – новый формат аналитики рынка

Технологии создания, ведения и анализа баз данных.

Методы анализа потребительского поведения в условиях новых технологий.

Профайлинг. Анализ потребительского поведения « по следам в социальных сетях».

Big Data – ее назначение, механизмы действия, аналитические возможности. Web-аналитика как источник данных для принятия решений в области маркетинговых коммуникаций.

Тема 3. Маркетинговые технологии расширения границ рынка: СГО

Стратегия Голубого океана (СГО) как инструмент создания инновационной бизнес-модели.

Суть реализации «Стратегии голубого океана» - уход от лобовой конкуренции за счет поиска ключевых потребительских ценностей, которые конкурентам малоинтересны.

Стратегия голубого океана позволяет расширить границы рынка за счет привлечения так называемых «неклиентов», предложив им другие ценности.

Шесть способов создания Голубого океана.

Тема 4. Конкурентное позиционирование и брендинг

Бренд-основа коммуникации в цифровой среде.

Крауд-культуры и брендинг.

Стратегии коммуникации бренда с целевой аудиторией в цифровой среде. Поиск эффективных каналов и инструментов коммуникации с брендом.

Тема 5. Маркетинг Стартапа (Start-up)

Методы тестирования идей и потенциальных потребителей в рамках Start-up – проектов.

Методы и технологии тестирования «минимально жизнеспособного продукта». Особенности модели продаж для стартапов.

Рекомендуемая тематика *практических занятий*:

Тема 1. Маркетинг свежей обжарки. Маркетинговая стратегия в трендах 21 века

Вопросы для обсуждения:

Анализ возможностей применения основных элементы Маркетинга 5.0 : Маркетинга аналитических данных, Контекстуального маркетинга, Предиктивного маркетинга, Дополненного маркетинга, Agile маркетинга в разных сферах бизнеса.

Необходимость применения новых методов и моделей исследования рынка, разработки и выведения продуктов и услуг на рынок.

Новые компетенции, необходимые персоналу, отвечающему в компании за разработку и реализацию маркетинговой политики

Тема 2. Метрирование рынка – новый формат аналитики рынка

Поиск оценки привлекательности рынка проекта на основе модели РАМ,ТАМ,САМ,СОМ.

Карты эмпатии как метод профайлинга.

Методы Web-аналитики для принятия решений в области маркетинговых коммуникаций.

Тема 3. Маркетинговые технологии расширения границ рынка: СГО

СГО - уход от лобовой конкуренции за счет поиска ключевых потребительских ценностей, которые конкурентам малоинтересны.

Технологии привлечения так называемых «неклиентов», предлагая им другие ценности.

Способы создания Голубых океанов в разных сферах и отраслях бизнеса. .

Тема 4. Конкурентное позиционирование и брендинг

Выбор методов и инструментов позиционирования при разных стратегиях позиционирования.

Этапы позиционирования.

Карты-схемы позиционирования.

Эволюционное позиционирование.

## Тема 5. Маркетинг Стартапа (Start-up)

Методы тестирования идей и потенциальных потребителей в рамках Start-up – проектов. Принцип «разработки продукта с помощью потребителей».

Методы и технологии тестирования «минимально жизнеспособного продукта»- примеры лучших практик..

Требования к самостоятельной работе студентов.

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

Маркетинговые, а не производственные навыки - ключ к созданию конкурентных преимуществ. Крауд- маркетинг. Методы тестирования идей и потенциальных потребителей в рамках Start-up – проектов.

Принцип «разработки продукта с помощью потребителей». Стартап как процесс гибкой разработки, предполагающий постоянное взаимодействие с пользователями и учет их замечаний

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов и выполнение упражнений по выбранным объектам анализа, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам:*

Разбор практических ситуаций по принятию управленческих решений в товарно-ценовой, сбытовой и коммуникативной политике в условиях высокой волатильности и глобализации рынка. Построение «Пирамиды ценностей потребителя».

Механизмы и методы проверки бизнес-гипотез. Оценка покупательского интереса. Анализ особенностей модели продаж для стартапов.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным

результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## 7. Методические рекомендации по видам занятий

### *Лекционные занятия.*

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

### *Практические и семинарские занятия.*

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, тестовые задания, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа и т.п.

### *Самостоятельная работа.*

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении студентами дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Маркетинг свежей обжарки. Маркетинговая стратегия в трендах 21 века.	УК -1.1	Решение кейса
Тема 2. Метрирование рынка – новый формат аналитики рынка	УК -1.1 УК -1.2	Задание
Тема 3. Маркетинговые технологии расширения	УК -1.1 УК -1.2	Тестирование Задание

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
границ рынка: СГО		
Тема 4. Конкурентное позиционирование и брендинг.	УК -1.1 УК -1.2	Задание
Тема 5. Маркетинг Стартапа (Start-up)	УК -1.1 УК -1.2	Тестирование

## **8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **8.2.1 Тестовые задания**

**Целью тестирования** является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

### **Тема 3. Маркетинговые технологии расширения границ рынка: СГО**

**1. Идеей стратегии «голубого океана» (СГО) является использование метафоры «алых» и «голубых океанов» для описания:**

- Реального и потенциального уровня спроса
- существующих и потенциальных рынков.
- Покупателей и потребителей продукции
- Различных сегментов рынка

**2. В стратегии Голубого океана (СГО) «Стратегическая решетка» отражает:**

- какие ценности умножить, разделить, снизить или предложить.
- какие ценности упразднить, повысить, снизить или создать.
- какие ценности нужно проанализировать, оценить, включить в план стратегических действий.
- какие ценности нужно включить в план маркетинга

**3. Краеугольным камнем СГО является:**

- Кривая инновационной ценности
- Кривая снижения издержек
- Кривая спроса и предложения
- Кривая изменения уровня спроса

### **Тема 5. Маркетинг Стартапа (Start-up)**

**1. В основу методологии Стартапов положена :**

- концепция Customer Development Стива Бланка
- концепция повышения ценности товара для покупателя
- модель снижение издержек при разработке нового продукта

- модель коммерциализации инновационной разработки, которая выводится на рынок

**2. В стартах разработка нового ( инновационного ) продукта и выведение его на рынок идет по следующей методологии ( выберите подходящие ответы ) :**

- каскадная методология
- итеративный характер разработки обеспечивает цикличность
- один этап Альфа/Бета тестирования
- возможность внесения изменений в бизнес-модель путем получения обратной

**3. В стартах продукт, демонстрируемый потребителю и позволяющий убедиться в том, что существующая проблема решается эффективно, называется:**

- максимально жизнеспособным продуктом
- продуктом, готовым к масштабированию на рынке
- продуктом, прошедшим этап Альфа/Бета тестирования
- минимально жизнеспособным продуктом

## 8.2.2 Задания

### Тема 2. Метрирование рынка – новый формат аналитики рынка ЗАДАНИЕ.

*Анализ рыночной ситуации . Оценка привлекательности целевого рынка*

1. Сделайте анализ привлекательности целевого рынка проекта по следующей схеме.

Характеристика рынка	Показатели рынка	Экспертные оценки характеристики рынка			Примечание
		Низкая 0 - 5 баллов	Средняя 5 -7 баллов	Высокая 8 -10 баллов	
1.Текущая емкость рынка ( в натуре; по стоимости)					
2.Динамика рынка(средние темпы роста,%)					
3.Уровень насыщения рынка (% проникновения)					
4.Наличие потенциального ( непокрытого) спроса					

5. Степень конкурентного давления					
6. Входные барьеры					
7. Другое					

2. Проведите анализ основных трендов в поведении покупателей, конкурентов и конъюнктуре рынка

3. Сделайте общие выводы по анализу привлекательности рынка проекта.

### 8.2.3 Решение кейсов.

**Тема 1. Маркетинг свежей обжарки. Маркетинговая стратегия в трендах 21 века.**

#### **Кейс «Как сделать морковь модной»**

Так как же сделать морковь модной? В 2008 году, когда я только возглавил Bolthouse Farms, именно этот вопрос стал для нас основным. Как и большинство сельскохозяйственных предприятий, основную часть своей 93-летней истории наша компания занималась поставками моркови (ну, еще сока и соусов из нее) с полей и фабрик на ваш обеденный стол. У нас был стабильный, предсказуемый спрос, и людям это нравилось - никто не пытался ничего менять.

Я до этого проработал 20 лет в индустрии прохладительных напитков - и был недоволен нашей пассивностью. Если Coca-Cola способна убедить человечество ежедневно выпивать более чем миллиард стаканов газировки, разве нельзя достичь того же с полезными овощами? Компании, продающие не слишком полезную еду, отлично создают спрос на нее - сам бог велел поучиться у них.

Мы начали с небольших перемен в ценообразовании и упаковке соков. Затем, в 2010 году, наступил переломный момент: мы затеяли многомиллионную маркетинговую кампанию «Полезный фастфуд» на телевидении, в печати и в интернете. Мини-морковки недвусмысленно уподоблялись Cheetos, Doritos и другим любимым снекам потребителей. Кампания сразу стала хитом, привлекла большое внимание СМИ и увеличила наши продажи на 13%.

Но на этом мы не остановились. Мы стали продавать свою продукцию через автоматы, добились права использовать на упаковке персонажей «Улицы Сезам» и продавать товары через множество ритейлеров: от 7-Eleven до Walmart. Мы стали предлагать упакованные морковные снеки со специями ранч и другими вкусами, а также 27 разновидностей соков и смузи - и даже вкуснейшие овощные и фруктовые пюре в удобных тюбиках. Не знаю, удалось ли нам сделать морковь или другие овощи и фрукты модными - но уверен, что мы изменили их место на потребительском рынке. Заодно нам удалось привлечь внимание компании Campbell Soup, и теперь это наша материнская компания.

#### **Газировка и морковь.**

Я был младшим из пятерых сыновей и всегда чувствовал, что моя роль - ломать стереотипы, будь то дома, в школе или на работе. Но к концу своей карьеры в Coca-Cola (в 2003 году) я почувствовал, что больше там не нужен: люди и так пили много газировки, продавать им еще больше было уже неуместно.



Желая найти более подходящее для себя место, я уволился и недолго проработал главой холдинга Ubiquity Brands, производящего фастфуд и как раз проходившего реорганизацию. Потом мне предложили руководство инвестиционной фирмой Madison Dearborn, которая тогда контролировала Bolthollse,- и я с радостью согласился. Хотя Bolthollse была уже очень успешной компанией (она первой ввела в моду мини-морковь В 1985 году, а в 2003-м представила удачную линию соков), я был уверен, что смогу оказаться полезным им, превратив бизнес из семейного и по сути фермерского в инновационный, профессионально управляемый и обладающий узнаваемым брендом. На ключевые позиции - директора по операционной деятельности и глав отделов продаж, маркетинга, производства, кадров и ИТ - я нанял новых людей. Все они были нужны мне, чтобы провести необходимые изменения. Мы сразу же внедрили одно важное изменение, применив к сокам базовый принцип газировки: прохладительные напитки надо продавать порционно. Bolthouse не могла бесконечно продавать свой 100% морковный или овощной сок дорогими упаковками по литру или галлону: нужны были небольшие удобные бутылочки. Мы запустили новую стратегию: продавали сок упаковками из трех бутылочек по очень выгодной цене - и всего через девять месяцев стали лидером продаж среди производителей соков в стране. Это был важнейший момент для всей команды: сотрудники убедились, что наработки другой отрасли можно перенести в нашу. Мы получили карт-бланш и могли перейти к еще более значимым реформам - в частности, к этой безумной кампании по маркетингу морковок.

Сама идея «Полезный фастфуд» не такая уж и безумная. До нас был целый ряд кампаний по весьма обычным продуктам: например, реклама с вопросом «Молоко есть?», реклама флоридских апельсинов, калифорнийского изюма, а также свинины под слоганом «Другое белое мясо». Рассмотрев 68 подобных инициатив, профессора Университета Мичигана обнаружили, что 100% из них смогли увеличить спрос на соответствующую продукцию. В 2009 году Bolthouse показывала медленный стабильный рост прибыли - но только благодаря сокам и соусам: продажи моркови падали на 3-4% в год. Мы подумали: почему бы не попробовать переломить тренд с помощью оригинальной рекламы? Нам пришлось постараться, чтобы убедить совет директоров и руководство компании в своей правоте. Экономика переживала рецессию, наши прямые инвесторы планировали выход из проекта, и нам надо было контролировать свои затраты. К тому же шла консолидация производства, оказавшаяся сложнее ожидаемого. Но я помнил еще один урок, усвоенный в Coca-Cola: в сложные периоды очень важны умелые инвестиции, особенно в маркетинг. Именно здесь можно добиться отличной отдачи, ведь конкуренты находятся на спаде, стоимость рекламы снижается, легче достучаться до потребителя: он видит, что вы по-прежнему бодры.

Мы дали нескольким рекламным агентствам простое задание: разработать кампанию для максимального потребления мини-морковок - и в итоге наняли Crispin Porter + Bogusky, у них тогда лучше всех получался креатив. Из трех-четырёх предложенных агентством идей «Полезный фастфуд» была самой рискованной - но и явно самой многообещающей. Некоторые коллеги в Bolthouse решили, что мы совсем с ума сошли. За всё время до того момента компания потратила на маркетинг тысяч сто - а мы хотели выбросить \$2 млн всего за год! Но мы рискнули и выиграли. Мы разместили рекламу на телевидении - в одной из них были ракеты и взрывы, в другой морковку воспевала полураздетая модель - и дополнили ее серией интернет-роликов про двух нерадивых сотрудников овощного магазина, а также твитам и с хэштегом @babycarrots, обыгрывающими известные бренды не слишком полезной еды (меня самого в твиттере зовут @ChiefCarrot). Мы установили первые вендинговые автоматы Bolthouse в двух школах рядом с обычными автоматами с чипсами и газировкой. Наши продажи выросли, доля рынка тоже, все были счастливы. Но поживать на лаврах было нельзя: надо было использовать успех как трамплин для входа в индустрию снеков - не только нашей компании, но и в потенциале всех производителей овощей и фруктов.

### **Три кита доступности**

Сегодня наша компания одержима миссией: «вдохновить овощную революцию». В нынешнее время предотвращение ожирения стало важнейшей задачей общества. Ею занимаются известные люди, от бывшего мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга до первой леди Мишель Обамы. Тщательный анализ потребительского поведения показал, что родители стремятся подобрать полезные снеки для своих детей. Тем не менее, данные Министерства сельского хозяйства США свидетельствуют о том, что в 2012 году потребление фруктов и овощей на душу населения снова снизилось на 7% по сравнению с предыдущим годом.

Как же изменить эту тенденцию? Наша стратегия вновь опирается на мой опыт работы в индустрии прохладительных напитков и стоит на трех китах.

Прежде всего, это привлекательность - надо сделать продукцию как можно приятнее и удобнее. Люди должны захотеть съесть овощи. Для этого нужна не только реклама, делающая морковь модной, - но и разработка инновационных продуктов. Мы даже перенесли штаб-квартиру компании из города Бейкерсфилд в Калифорнии в Санта-Монику, чтобы привлечь больше талантов, способных выработать, реализовать и продать лучшие идеи.

Вот, например, наша серия Veggie Snackers. Ее концепция родом из города Сиракузы, штат

Нью-Йорк, где мы работали с фокус-группой. 16-летний парень спросил, почему, если уж наша морковь продается в автоматах, как чипсы с разными вкусами, она вся одинаковая. Мы попросили свой исследовательский отдел рассмотреть возможность придать моркови разные вкусы - и в 2014 году на рынок в тестовом режиме вышла новая продуктовая линия. Еще одну напрашивающуюся идею воплотила в себе серия Fruit Tubes. Современные американские дети привыкли сосать йогурт из недорогих мягких упаковок. Теперь они могут купить фруктовые и овощные пюре, упакованные аналогичным образом - свежие, не содержащие консервантов, молока и сахара.

Конечно, мы продолжаем внедрять новые маркетинговые идеи. В этом году мы уже запустили инициативу #urwhatupost: люди делятся изображениями еды через соцсети, и это стимулирует их питаться более правильно. Но, возможно, самое главное наше достижение - это работа с Ассоциацией маркетинга овощей, которая договорилась с «Улицей Сезам», чтобы мы и другие члены Ассоциации могли бесплатно пользоваться их брендом. Если вы убедите пятилетнего малыша скушать яблочко, поместив на него изображение Элмо, вы наверняка приобретете сразу двух клиентов (ребенка и его родителя) - причем, возможно, на всю жизнь.

Второй кит - доступность по месту. Мы хотим, чтобы наши товары можно было купить повсюду. Раньше мы поручали дистрибуцию только сетям небольших продуктовых магазинов, а теперь работаем и с такими монстрами, как Walmart и Costco - убеждаем их организовать или расширить секции «пере кусов» в продуктовых отделах. Здесь стоит размещать продукцию как Bolthouse, так и наших прямых и косвенных конкурентов, чтобы продажи окупали вложения магазина в подобные секции. Наша цель: облегчить родителям поиск стеллажа с полезным перекусом для детей. Пилотные программы показали себя очень хорошо. Bolthouse также с самого начала участвует в службах онлайн-заказа продуктов, таких как Peapod и Amazon Fresh, и рекламирует их. Но мы сотрудничаем и с небольшими магазинами вроде 7-Eleven и Walgreens, чтобы занятые люди могли купить себе свежие овощи рядом с домом.

Наконец, наш третий кит - доступность по цене. Coca-Cola процветает, потому что банка стоит меньше доллара. Frito-Lay держит цены на маленькие пакетики Doritos на таком же уровне. Мы стремимся гарантировать аналогичный порядок цен. Так, наши Fruit Tubes продаются всего по 40 центов за тубик, а Veggie Snackers - за 79 центов. Потребители все больше думают о полезности своей еды - и цена не должна мешать им

улучшить рацион. Мы много работаем над эффективностью производства и снижением затрат, чтобы на нашей экономии могли сэкономить и покупатели.

### Слияние с Campbell's

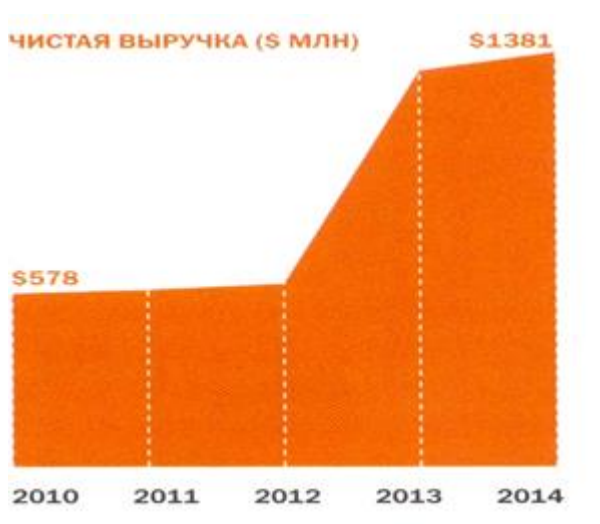
В 2012-м, когда мы следовали новой стратегии всего два с половиной года, и еще до достижения многих из описанных мною результатов, наш рост стал ускоряться. Тогда компания Campbell's выразила желание приобрести нас, на что Madison Dearborn дала свое согласие. Я и мои коллеги были рады этому по двум причинам. Во-первых, Bolthouse осталась самостоятельной компанией. Наш бэк-офис, например финансовый и юридический отделы интегрировали в Campbell's, но контроль над производством, продажами и маркетингом остался в наших руках. К тому же мы получили доступ к ресурсам нового владельца: сегодня мы пользуемся услугами двух докторов наук и установили отношения с дополнительными крупными ритейлерами. Во-вторых, теперь мы вписаны в долгосрочную стратегию Campbell's и ощущаем финансовую мощь - этой компании. А еще недавно я стал президентом дивизиона Campbell Fresh.

Экспертов отрасли сделка вначале удивила, ведь между нами и эталонным американским брендом консервов мало общего: Campbell's продает свои банки в центре магазина, а наши товары всегда располагают по периметру. Но целью была именно диверсификация бизнеса. Компания Campbell's увидела потенциал свежих продуктов и Bolthouse как бренда. Он пока не столь узнаваем, как, например, бренды тех же прохладительных напитков. Но наши покупатели очень преданы нам - и их число растет. Успех кампании «Полезный фастфуд» придал нам уверенности и позволил не только расширить собственные планы, но и вдохновить всю отрасль на конкуренцию с производителями не слишком здоровой еды. При этом наша цель - не демонизировать «вредные» компании, а воспользоваться их же приемами, чтобы сделать наше общество более здоровым. По крайней мере, я на это очень надеюсь.

( источник: Джеффри Данн,  
глава компании « Bolthouse Farms,  
HBR- ноябрь 2015г.)

### Приложение 1.

Динамика выручки компании Bolthouse Farms



### Вопросы к кейсу:

1. Какие способы создания Голубого океана использовала компания, описанная в кейсе? Перечислите их.
2. Постройте бизнес-модель компании Bolthouse Farms на конец анализируемого периода

- в кейсе.
3. Прокомментируйте ключевые ценности, которые предоставляет компания своим покупателям.
  4. Проанализируйте стратегию роста компании «Bolthouse», используя для этого матрицу роста И.Ансоффа.
  5. Согласны ли вы с организационными изменениями, сделанными компанией при слиянии (с Campbell's) – интегрировать финансовую и юридическую службу, а контроль над производством, маркетингом и продажами оставить в своих руках? Поясните, почему «да» или «нет»?

### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **Вопросы к дифференцированному зачету:**

1. Технологии Маркетинга 5.0 в условиях глобализации рынков и цифровой экономики.
2. Изменяющаяся рыночная среда и усиление конкуренции как факторы повышения актуальности конкурентного позиционирования.
3. Инструменты и технологии конкурентного позиционирования.
4. Технологии позиционирования как восприятие товара или товарной марки в сознании потребителя.
5. Показатели метрирования рынка.
6. Оценка взаимосвязи конкурентного позиционирования с маркетинговой стратегией компании, с конкурентной стратегией организации на рынке.
7. Взаимосвязь конкурентного позиционирования с процессом сегментирования рынка и определения целевых сегментов рынка и потребителей.
8. Разработка стратегии позиционирования и комплекса маркетинга для целевых сегментов на основе технологии «профайлинга.»
9. Модель РАМ, ТАМ, САМ, СОМ при оценке емкости рынка.
10. Методы, модели и технологии оценка емкости рынка инновационных продуктов.
11. Цепочка результативности маркетинга как результат эффективного конкурентного позиционирования.
12. Изменение концепции и стратегии позиционирования во времени. Эволюционное позиционирование.
13. Технологии, методы и инструменты маркетинговой аналитики рынка
14. Способы измерения конкурентоспособности инновационных продуктов.
15. Методы и модели оценки конкурентной позиции организации на отраслевом и территориальном рынке, а также на целевых сегментах рынка.
16. Оценка сил конкурентного давления в экономике платформ..
17. Метод экспертной взвешенной балльной оценки конкурентоспособности предприятия.
18. Построение многоугольника конкуренции («радар конкуренции»).
19. Разработка ценностного предложения в проекте или бизнес-модели компании.
20. Инновации в продукте, услуге, системе обслуживания клиентов и продвижении как факторы формирования стратегического преимущества.
21. Стратегия «Голубых океанов» - поиск конкурентных преимуществ.
22. Способы и технология создания голубого океана.
23. Стратегия дифференциации и создания потребительской ценности.
24. Дифференциация как основа конкурентного преимущества и позиционирования.

25. Идентификация всех возможных взаимодействий между компанией и покупателем, предложение потребителям дополнительной ценности как основа конкурентного позиционирования.
26. Факторы разработки дифференцированного ценностного предложения
27. Дифференциация по основному продукту: конкурентоспособность товара.
28. Дифференциация по услугам к продукту,
29. Дифференциации по дополнительным продуктам и услугам как основа для выбора стратегии и способов конкурентного позиционирования
30. Выбор методов и инструментов позиционирования при разных стратегиях позиционирования в глобальной среде..
31. Бенмаркинг как концепция повышения конкурентоспособности и позиционирования.
32. Позиционирование на основе ценностного предложения.
33. Способы и инструменты формирования потребительской ценности.
34. Маркетинговые технологии и инструменты формирования лояльности к бренду.
35. Факторы и инструменты лояльности к бренду как формирование барьеров конкуренции за будущее.
36. Бренд как фактор и инструмент позиционирования, повышения конкурентоспособности и увеличения акционерной стоимости.
37. Процесс и маркетинговые инструменты построения «пирамиды ценностей бренда» .
38. Показатели для оценки эффективности конкурентного позиционирования.
39. Основные вопросы, которые необходимо решить компании при конкурентном позиционировании в глобальной среде бизнеса.
40. Взаимосвязь интегрированных маркетинговых коммуникаций и конкурентного позиционирования в глобальной интернет- среде.
41. Использование мультиатрибутивной модели товара в конкурентном позиционировании.
42. Инструменты и технологии крауд - маркетинга.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение	<i>Включает</i>	хорошо		71-85

	знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения			
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная учебная литература**

1. Маркетинг для магистров : учебник / Под общей ред. д-ра экон. наук, проф. И.М. Синяевой. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 368 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. - ISBN 978-5-9558-0419-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/937984>.

### **Дополнительная учебная литература**

1. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры/ Е. П. Голубков. - Москва, 2019.
2. Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга [Электронный ресурс]: учеб. пособие для вузов/ Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общ. ред. Н. Я. Калюжновой. - 2-е изд., испр. и доп.. - Москва: 2019.
3. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]: учеб. для вузов/ В. Н. Наумов. - Москва: ИНФРА-М, 2014.
4. Маркетинг-менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры/ Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т; под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнер. - Москва: 2019.
5. Инновационный маркетинг [Электронный ресурс] ISBN 978-5-394-03982-9 :: учебник/ Красюк И. А., Крымов С. М., Иванов Г. Г., Кольган М. В. ; -Москва: Дашков и К, 2020.

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантиана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Международный маркетинг»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023



## Лист согласования

**Составитель: Короленко Ирина Александровна, старший преподаватель**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Международный маркетинг».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Международный маркетинг»

**Цель дисциплины:** формирование знаний о специфике международного маркетинга, особенностях изучения международной среды деятельности фирмы, тактики и стратегии работы на зарубежном рынке.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации	<b>Знать</b> - теоретико-методологические основы формирования тактики и стратегии международного маркетинга - научные принципы организации деятельности предприятия на зарубежном рынке - принципы формирования междисциплинарных подходов к организации международного маркетинга <b>Уметь</b> - осуществлять проектную деятельность по выявлению и решению проблемы международного маркетинга. - - своевременно - выявлять особенности организации маркетинга на внешних рынках с учётом особенностей рыночной практики на каждом национальном уровне <b>Владеть</b> - инструментами анализа и принципами оценки проектной деятельности в системе международного маркетинга

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Международный маркетинг» представляет собой дисциплину части блока дисциплин подготовки студентов, формируемой участниками образовательных отношений..

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Содержание раздела</i>
1	Тема 1 Теория и методология международного маркетинга	Понятие, сущность и принципы международного маркетинга. Виды международного маркетинга. Внешнеторговый, мультинациональный и глобальный маркетинг. Исторический очерк развития маркетинга и международного маркетинга. Роль современного международного маркетинга в мировой внешнеторговой практике. Международный маркетинг как интегрирующая функция современного международного менеджмента. ТНК как носители концепции международного маркетинга. Мотивация внешнеэкономической деятельности российских предприятий на современном этапе. Специфические особенности участия российских предприятий в мирохозяйственных связях.
2	Тема 2 Мировые рынки. Классификация и современное состояние	Понятие о рынке как сфере товарно-денежного обращения. Элементы рынка и их взаимодействие. Признаки классификации рынков. Рынки внутренние и внешние. Рынок продавца и рынок покупателя. Рынки экономических сообществ государств и национальные рынки, Региональные рынки. Рынки товаров потребительского назначения и товаров производственного назначения. Рынок услуг. Рынок труда. Финансовые рынки. Рынки технологий, патентов, лицензий и ноу-хау. Современные характеристики состояния конкретных мировых рынков.

№ n/n	Наименование раздела	Содержание раздела
		Международные и национальные маркетинговые ассоциации. Цели, задачи, направления деятельности..
3	Тема 3 Окружающая среда международного маркетинга	<p>Экономическая среда. Основные показатели экономической среды, их содержание и динамика. Торгово-экономическое и торгово-политическое регулирование. Тенденции развития экономики целевых зарубежных рынков.</p> <p>Политико-правовая среда. Критерии устойчивости политического режима и связанные с ними финансовые, коммерческие и иные риски. Регулирование режима прямых иностранных инвестиций. Использование особенностей законодательств зарубежных стран и международного торгового права.</p> <p>Технологическая среда. Восприимчивость зарубежных рынков к новым технологиям. Значение наличия квалифицированной рабочей силы. Использование научно-технических достижений для роста конкурентоспособности и эффективности бизнеса.</p> <p>Социально-культурная среда, особенности национальных культур потребления. Традиционные и конфессиональные особенности зарубежных стран, регионов.</p>
4	Тема 4 Аналитическая функция в международном маркетинге	<p>Особенности комплексного изучения внешних рынков. Специфика выбора целевых внешних рынков, критерии ранжирования. Сегментация потребителей в системе международного маркетинга. Общее и особенное в поиске целевых сегментов потребителей на внешних рынках. Учет феномена глобализации культуры потребления.</p> <p>Анализ фирменной структуры международно рынка. Оценка возможностей преодоления противодействия со стороны конкурентов при подготовке и проведении коммерческих операций на внешних рынках. Оценка собственных конкурентных преимуществ на зарубежных рынках.</p> <p>Изучение и критерии отбора зарубежных посредников во внешнеэкономической деятельности российских предприятий. Анализ и методы выбора зарубежных фирм и организаций, которые в максимальной степени могут способствовать нахождению собственных ниш на целевых рынках для товаров и услуг российских предприятий. Международные маркетинговые исследования</p>
	Тема 5 Товарная политика в системе международного маркетинга	<p>Товар как объект маркетингового воздействия. Жизненный цикл товара (ЖЦТ), этапы ЖЦТ. Особенности ЖЦТ при работе предприятия на внешних рынках. Особенности международного жизненного цикла товаров высоких технологий (модель Раймона Вернона). Создание товаров для внешних рынков в системе международного маркетинга. Понятие товара рыночной новизны, "пионерного" товара, уникального товарного предложения.</p> <p>Конкурентоспособность товара на внешних рынках: нормативные, технические, экономические, организационно-коммерческие параметры конкурентоспособности товара. Цена потребления как интегральный показатель конкурентоспособности товара. Качество товара в системе международного маркетинга. Понятие качества и управления качеством экспортных товаров. Международные (рекомендательные), национальные и фирменные стандарты, определяющие качество товара. Международная система стандартов качества ИСО-9000 и ее использование в системе международного маркетинга. Сертификация импортных и экспортных товаров.</p>

№ n/n	Наименование раздела	Содержание раздела
		<p>Сертификация товаров, производств и систем управления качеством в экспорте и импорте товаров.</p> <p>Целенаправленная товарная политика как фактор обеспечения устойчивого коммерческого успеха предприятия в условиях конкурентного международного рынка. Концепция товара и его составные части: физическая основа (ядро), упаковка, имя и облик (образ) товара, образ изготовления, сервис, документация, сопровождающая товар, как отправные моменты для проведения товарной политики.</p> <p>Варианты товарной стратегии в системе международного маркетинга: модернизация, модификация товара, смена моделей и видов технологически однородных товаров. Разработка оптимального ассортимента товаров для международного рынка. Параметрические и другие типоряды товаров. Понятие товарной системы и системных продаж в международном маркетинге.</p> <p>Сервис в пользу потребителя как обязательный атрибут товара, важнейший фактор конкурентоспособности товара на внешнем рынке. Консультативный, предпродажный, гарантийный и послегарантийный виды сервиса как элементы комплексного обслуживания потребителей.</p>
	<p>Тема 6 Цены и ценовая политика в международном маркетинге</p>	<p>Причины множественности цен на мировых товарных рынках. Затратное ценообразование, ориентированное на полные, прямые, усредненные, стандартные, предельные издержки. Метод целевой цены или целевой нормы прибыли.</p> <p>Административное ценообразование при проведении внешнеэкономических операций. Ориентация на ценового лидера, на конкурентные, на мировые среднеотраслевые цены. Установление цен с ориентацией на спрос. Ценовая дискриминация по поведению покупателя, по вариантам изделия, по времени и месту продажи. Эластичность спроса в зависимости от цены. Специфика установления цен дня предложения на международных торгах. Понятие ценовой политики предприятия в условиях достижения коммерческих целей на внешних рынках. Ценовая политика при выходе на новый зарубежный рынок, при выводе нового товара на освоенный внешний рынок.</p>

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1 Теория и методология международного маркетинга

Понятие, сущность и принципы международного маркетинга. Виды международного маркетинга. Внешнеторговый, мультинациональный и глобальный маркетинг. Исторический очерк развития маркетинга и международного маркетинга.

Тема 2 Мировые рынки. Классификация и современное состояние

Понятие о рынке как сфере товарно-денежного обращения. Элементы рынка и их взаимодействие. Современные характеристики состояния конкретных мировых рынков. Международные и национальные маркетинговые ассоциации. Цели, задачи, направления деятельности..

Тема 3 Окружающая среда международного маркетинга

Экономическая среда. Политико-правовая среда. Технологическая среда. Социально-культурная среда, особенности национальных культур потребления. Традиционные и конфессиональные особенности зарубежных стран, регионов. Природно-географическая среда.

Тема 4 Аналитическая функция в международном маркетинге

Особенности комплексного изучения внешних рынков. Специфика выбора целевых внешних рынков, критерии ранжирования. Сегментация потребителей в системе международного маркетинга. Общее и особенное в поиске целевых сегментов потребителей на внешних рынках. Учет феномена глобализации культуры потребления.

Тема 5 Товарная политика в системе международного маркетинга

Товар как объект маркетингового воздействия. Жизненный цикл товара (ЖЦТ), этапы ЖЦТ. Особенности ЖЦТ при работе предприятия на внешних рынках. Особенности международного жизненного цикла товаров высоких технологий (модель Раймона Вернона). Создание товаров для внешних рынков в системе международного маркетинга. Понятие товара рыночной новизны, "пионерного" товара, уникального товарного предложения. Конкурентоспособность товара на внешних рынках: нормативные, технические, экономические, организационно-коммерческие параметры конкурентоспособности товара.

Тема 6 Цены и ценовая политика в международном маркетинге

Причины множественности цен на мировых товарных рынках. Затратное ценообразование, ориентированное на полные, прямые, усредненные, стандартные, предельные издержки. Метод целевой цены или целевой нормы прибыли.

Административное ценообразование при проведении внешнеэкономических операций. Ориентация на ценового лидера, на конкурентные, на мировые среднеотраслевые цены. Установление цен с ориентацией на спрос. Ценовая дискриминация по поведению покупателя, по вариантам изделия, по времени и месту продажи. Эластичность спроса в зависимости от цены. Специфика установления цен дня предложения на международных торгах.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1 Теория и методология международного маркетинга

Роль современного международного маркетинга в мировой внешнеторговой практике. Международный маркетинг как интегрирующая функция современного международного менеджмента. ТНК как носители концепции международного маркетинга. Мотивация внешнеэкономической деятельности российских предприятий на современном этапе. Специфические особенности участия российских предприятий в мирохозяйственных связях.

Тема 2 Мировые рынки. Классификация и современное состояние

Понятие о рынке как сфере товарно-денежного обращения. Элементы рынка и их взаимодействие. Признаки классификации рынков. Рынки внутренние и внешние. Рынок продавца и рынок покупателя. Рынки экономических сообществ государств и национальные рынки, Региональные рынки. Рынки товаров потребительского назначения и товаров производственного назначения. Рынок услуг. Рынок труда. Финансовые рынки. Рынки технологий, патентов, лицензий и ноу-хау. Современные характеристики состояния конкретных мировых рынков. Международные и национальные маркетинговые ассоциации. Цели, задачи, направления деятельности.

Тема 3 Окружающая среда международного маркетинга

Экономическая среда. Основные показатели экономической среды, их содержание и динамика. Торгово-экономическое и торгово-политическое регулирование. Тенденции развития экономики целевых зарубежных рынков. Политико-правовая среда. Критерии устойчивости политического режима и связанные с ними финансовые, коммерческие и

иные риски. Регулирование режима прямых иностранных инвестиций. Использование особенностей законодательств зарубежных стран и международного торгового права. Технологическая среда. Восприимчивость зарубежных рынков к новым технологиям. Значение наличия квалифицированной рабочей силы. Использование научно-технических достижений для роста конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Социально-культурная среда, особенности национальных культур потребления. Традиционные и конфессиональные особенности зарубежных стран, регионов. Природно-географическая среда. Влияние на маркетинговую деятельность природных условий и экологической обстановки. Анализ природных ресурсов: земельных, водных, биологических, минерально-сырьевых, топливно-энергетических.

#### Тема 4 Аналитическая функция в международном маркетинге

Особенности комплексного изучения внешних рынков. Специфика выбора целевых внешних рынков, критерии ранжирования. Сегментация потребителей в системе международного маркетинга. Общее и особенное в поиске целевых сегментов потребителей на внешних рынках. Учет феномена глобализации культуры потребления. Анализ фирменной структуры международной рынка. Оценка возможностей преодоления противодействия со стороны конкурентов при подготовке и проведении коммерческих операций на внешних рынках. Оценка собственных конкурентных преимуществ на

#### Тема 5 Товарная политика в системе международного маркетинга

Товарная политика в системе международного маркетинга Товар как объект маркетингового воздействия. Жизненный цикл товара (ЖЦТ), этапы ЖЦТ. Особенности ЖЦТ при работе предприятия на внешних рынках. Особенности международного жизненного цикла товаров высоких технологий (модель Раймона Вернона). Создание товаров для внешних рынков в системе международного маркетинга. Понятие товара рыночной новизны, "пионерного" товара, уникального товарного предложения. Конкурентоспособность товара на внешних рынках: нормативные, технические, экономические, организационно-коммерческие параметры конкурентоспособности товара. Цена потребления как интегральный показатель конкурентоспособности товара. Качество товара в системе международного маркетинга. Понятие качества и управления качеством экспортных товаров. Международные (рекомендательные), национальные и фирменные стандарты, определяющие качество товара. Международная система стандартов качества ИСО-9000 и ее использование в системе международного маркетинга. Сертификация импортных и экспортных товаров. Сертификация товаров, производств и систем управления качеством в экспорте и импорте товаров. Целенаправленная товарная политика как фактор обеспечения устойчивого коммерческого успеха предприятия в условиях конкурентного международного рынка.

#### Тема 6 Цены и ценовая политика в международном маркетинге

Ценовая политика при выходе на новый зарубежный рынок, при выводе нового товара на освоенный внешний рынок. Политика "снятие сливок" при установлении экспортных цен на пионерные товары. Ценовая политика преодоления конкуренции, последовательный проход по сегментам рынка с использованием феномена эластичности спроса. Ценовая политика быстрого возмещения затрат, удовлетворительного возмещения затрат, Политика "убыточного лидера" при стимулировании системных продаж. Дифференцированное ценообразование при проведении эффективной ценовой политики на внешних рынках. Понятие демпинга. Антидемпинговые процедуры в международной торговле как средство защиты национальных товаропроизводителей от недобросовестной конкуренции со стороны экспортеров. Цены и ценообразование при подготовке и проведении внешнеторговых сделок. Понятие мировых цен, цен основных мировых товарных рынков. Источники информации о ценах основных мировых товарных рынков. Цены по реальным сделкам (контрактные цены) на готовые изделия.

Требования к самостоятельной работе студентов:



*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

1. Категории независимых посредников, участвующих в международном товарообороте, в зависимости от их взаимоотношений с товаропроизводителями. Простые посредники (брокеры), торговые агенты, комиссионеры, консигнаторы, поверенные, сбытовые посредники (купцы - дистрибьюторы), их характеристики и особенности деятельности.

2. Условия работы посредников на зарубежных рынках. Виды вознаграждения, выплачиваемого посредникам, способы выплаты.

3. Содержание агентского договора, права и обязанности сторон договора, ответственность сторон за исполнение основных положений договора.

4. Международные ярмарки и специализированные выставки как средства товарной и престижной рекламы.

5. Покупательские конференции, демонстрация товаров в действии, бес-платная раздача и рассылка образцов товаров

6. Анкетирование, методика подготовки анкет и опросных листов. Анкетирование через прямую почтовую рассылку. Оценка полученных результатов. Преимущества и недостатки метода анкетирования.

7. Основные этапы подготовки внешнеторговой сделки. Коммерческие предложения (эксперт) и запросы предложений (импорт). Виды коммерческих предложений (оферт). Понятие наиболее существенных условий сделки. Использование конкурентной среды при подготовке внешнеторговой сделки.

8. Коммерческие переговоры по внешнеторговой сделке. Оформление итогов переговоров.

9. Управление рисками в международном маркетинге с привлечением страховых компаний и без них.

10. Организационные структуры транснациональных компаний. Моно- и полицентрический подход к управлению международными производственно-сбытовыми операциями. Организационные структуры, ориентированные на управление по товарам, по рынкам и регионам. Оргструктуры, построенные по функциональному принципу.

11. Целенаправленная товарная политика как фактор обеспечения устойчивого коммерческого успеха предприятия в условиях конкурентного международного рынка.

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или)

групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой	Оценочные средства по этапам формирования компетенций,
--	-----------------------	--

	компетенции (или её части)	текущий контроль по дисциплине
Товародвижение в системе международного маркетинга	УК-1	тестирование
Система маркетинговых коммуникаций на внешних рынках	УК-1	решение задач
Международные маркетинговые исследования	УК-1	реферат
Практические вопросы контрактной работы на внешних рынках	УК-1	Тестирование
Управление и контроль в международном маркетинге	УК-1	Реферат
Товарная политика в системе международного маркетинга	УК-1	Решение задач

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Примеры тестов

- Какая из перечисленных характеристик не относится к функциям международного маркетинга?
  - аналитическая;
  - психологическая;
  - товарно-производственная;
  - сбытовая.
- Какой элемент из перечисленных относится к микросреде внешней среды предприятия?
  - культура;
  - управленческая среда;
  - политика;
  - посредники.
- Какой вид международного маркетинга предполагает выпуск товара, ориентированного на несколько сегментов рынка?
  - дифференцированный;
  - недифференцированный;
  - социально-этичный;
  - концентрированный.
- Какой вид стратегии диверсификационного роста предполагает наполнение ассортимента товарами, похожими на существующие?
  - горизонтальная;
  - концентрическая;
  - конгломератная;
  - вертикальная.
- Какая стратегия ценообразования предполагает снижение цены на этапе внедрения массовых товаров?
  - «прорыва» на рынок;
  - «снятия сливок»;
  - дифференцированных цен;
  - ценового лидера.
- На какой фазе психологического воздействия международной рекламы происходит отражающая потребность переживания, перешедшая в действительную мысль о возможности чем-либо обладать?
  - интерес;
  - активность;
  - внимание;
  - желание.
- Каким должен быть товарный знак?
  - точным;
  - зарегистрированным;
  - честным;
  - прямым.
- Какой элемент из перечисленных относится к системе международных маркетинговых коммуникаций?
  - конкуренты;
  - стимулирование сбыта;
  - маркетинговые исследования;
  - контактные аудитории.
- Какой потребительский мотив обусловлен преимущественно техническими характеристиками товара?
  - эстетический;
  - утилитарный;
  - мотив престижа;
  - мотив традиции.

10. Какая концепция утверждает, что потребители не будут покупать товары без стимулирования?

а) концепция маркетинга; б) интенсификация коммерческих усилий; в) социально-этичный маркетинг; г) концепция совершенствования товара

1. Что из перечисленного принимает специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностными характеристиками человека?

а) нужда; б) запрос; в) потребность; г) спрос.

2. К какой группе факторов, влияющих на поведение покупателей, относятся референтные группы?

а) культурные факторы; б) социальные факторы; в) личные факторы; г) психологические факторы.

3. Что относится к методам международного маркетингового исследования?

а) экспертные оценки; б) публикации; в) статистика; г) описание.

4. Как называется метод сбыта, предполагающий использование международных посредников?

а) прямой метод; б) выборочный метод; в) косвенный метод; г) распределение.

5. Какой вид стратегии роста предполагает использование возможностей предприятия при существующих масштабах деятельности?

а) интеграционный рост; б) интенсивный рост; в) диверсификационный рост; г) сокращение.

6. На какой фазе психологического воздействия международной рекламы происходит побуждение к действию?

а) интерес; б) желание; в) активность; г) внимание.

7. Как называется международная ценовая стратегия, связанная с установлением цены ведущим производителем?

а) «снятия сливок»; б) дифференцированных цен; в) «ценового лидера»; г) «прорыва» на рынок.

8. Какой элемент относится к системе международных маркетинговых коммуникаций?

а) целевая аудитория; б) прямой маркетинг; в) позиционирование; г) маркетинговые исследования.

9. Как называется вид международной рекламы, направленный на представление отличительных свойств товара с целью создания спроса на него?

а) товарная; б) увещательная; в) фирменная; г) агрессивная.

10. Как называется заголовок рекламного послания с повышенной эмоциональной насыщенностью?

а) эпиграф; б) слоган; в) сообщение; г) текст

#### Задача 1

Какие элементы определяют внешнюю, а какие внутреннюю среду функционирования компании на внешнем рынке?

Охарактеризуйте каждый из следующих элементов:

- кадры;
- конкуренция;
- культура;

- конъюнктура;
- возможности производства;
- рынок;
- основные и оборотные средства;
- экология;
- научно-технический прогресс.

## Задача 2

Вашей компании требуется проанализировать эффективность системы распределения.

Для определения своих позиций

ответьте на следующие вопросы:

1. Соответствует ли ваш метод распределения или контакта с потребителем его требованиям?
2. Является ли этот метод самым дешевым?
3. Является ли этот метод самым надежным для вас?
4. Когда вы последний раз уделяли внимание данному вопросу, и как часто вы производите оценку каналов распределения?
5. В чем возможности изменения существующих каналов распределения?
6. Насколько существующие каналы эффективны для увеличения объема продаж и числа потребителей?
7. Какие методы содействия продажам больше подходят компании?

Проанализируйте полученные ответы, сформулируйте и обоснуйте собственную политику в области распределения.

### **Темы рефератов**

1. Анализ привлекательности зарубежных рынков (на примере конкретной фирмы).
2. Основные этапы процесса интернационализации деятельности.
3. Использование стандартизированного и индивидуализированного подхода (стратегий) в международном маркетинге.
4. Адаптация товаров и маркетинговой программы для зарубежного рынка.
5. Внешняя среда международного маркетинга и ее роль в процесс интернационализации деятельности фирмы.
6. Влияние правовой среды на международную маркетинговую деятельность.
7. Факторы (элементы) политической среды и их влияние на маркетинговую деятельность фирмы за рубежом.
8. Учет основных элементов экономической среды при планировании международного маркетинга.
9. Влияние международной торговой политики государства на маркетинговую деятельность фирмы за рубежом.
10. Влияние международных финансовых учреждений на маркетинговую деятельность фирмы в разных странах.
11. Влияние социокультурной среды на международную маркетинговую деятельность.
12. Особенности учета элементов социокультурной среды при осуществлении международных маркетинговых мероприятий (на примере разных стран).
13. Учет культурных ценностей и социальных норм поведения потребителей при планировании международной маркетинговой деятельности фирмы.

14. Основные способы (приемы) проведения межкультурного анализа для обоснования международных маркетинговых программ.
15. Методы (приемы) преодоления языковых различий при планировании и проведении международных маркетинговых мероприятий.
16. Влияние изменений в информационно-технологической среде на международную маркетинговую деятельность корпораций и фирм.
17. Формирование спроса целевых потребителей в зарубежных странах с использованием сети Интернет.
18. Новые виды международного бизнеса, возникшие с развитием Интернет-технологий.

### **Пример кейса.**

#### **«PROCTER & GAMBLE»: ПОДЪЕМЫ И СПАДЫ ВМЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ**

«Procter & Gamble» – возможно, крупнейший поставщик упакованных потребительских товаров США – выпускает такие ведущие марки товаров, как моющее средство «Tide», зубную пасту «Crest», кофе «Folders» и одноразовые подгузники

«Pampers». Но до последнего времени, конкурируя за рубежом, компания часто терпела неудачи. Она нередко неверно оценивала потребности потребителей и намерения конкурентов. Часто ей наносили сокрушительные удары такие известные

фирмы, как «Unilever» в Европе и «Као» в Японии. Компания склонна была довольствоваться вторым, третьим или четвертым местом на зарубежном рынке, а не сосредоточивать ресурсы с тем, чтобы выйти на первое место. В результате компания не была за рубежом тем гигантом, которым она является в США.

Но все постепенно меняется по мере того, как «Procter & Gamble» учится эффективно работать на глобальном рынке.

Многим в этом отношении она обязана Edwin Artzt – нынешнему президенту и бывшему руководителю международных

операций компании. Artzt стремится стать главным игроком на вновь открывшихся рынках в Восточной Европе путем приобретения в 1990 г. ведущей чешской компании по производству моющих средств и заключения возможных сделок в Польше и Венгрии. Он превратил «Procter & Gamble» в глобальную фирму в космической отрасли, купив «Noxell» (изготовитель «Cover Girl») в 1989 г., «Old Spice» – в 1990 г. и «Max Factor» и «Betrix» – в 1991 г., – компании, давно утвердившиеся на международных рынках. Кроме того, он укрепил позиции компании в Японии до такой степени, что в конце 80-х годов были

получены не убытки, а прибыли, а эта страна стала вторым по прибыльности зарубежным рынком. Перечисленные меры нашли отражение в растущей значимости зарубежных рынков для «Procter & Gamble»: в 1984 г. зарубежные операции обеспечивали компании только 12 %, а в 1990 г. эта доля превысила треть.

Причины растущего успеха компании на зарубежных рынках не являются секретом. Она попросту отказалась от философии, согласно которой то, что срабатывает в США, скорее всего, сработает и за рубежом, и стала больше внимания уделять потребностям и привычкам потребителей других стран. Япония служит удачным примером эффективного

изменения подхода «Procter & Gamble» к международному маркетингу. По словам Artzt, компания ворвалась на японский рынок (в 1972 г.) с американскими товарами, американскими менеджерами, американской рекламой и американскими методами сбыта и стратегиями стимулирования продаж. В результате такой полностью американской стратегии «Procter & Gamble» упустила из виду два важнейших фактора японского рынка: обычаи и привычки потребителей и японскую систему распределения.

Наиболее отчетливо проявилось отсутствие понимания запросов японских потребителей. «Procter & Gamble» сформировала рынок одноразовых подгузников, предложив в 1977 г. «Pampers», которые были довольно громоздкими и рассчитанными на ношение в течение длительного периода. Компания не учла, что японские женщины – наиболее аккуратные и щепетильные в мире – стирают белье и меняют детям подгузники вдвое чаще, чем американские. Вместо громоздкого подгузника японские компании «Као» и «Uni-Charm» выпустили в продажу более тонкий и прочный подгузник с учетом запросов японских матерей. Доля «Pampers» на рынке одноразовых подгузников снизилась с 90 % в 1977 г. до 7 % в 1985 г.

Другой пример отсутствия понимания запросов японских потребителей – реклама мыла «Самау», в которой мужчина восторгается чистотой и гладкостью кожи женщины. Однако в Японии считается дурным тоном навязывание мужчиной своего мнения женщине относительно выбора предметов ее туалета. В результате доля «Самау» на рынке не превысила 2 %.

«Procter & Gamble» не учла различий и в системах распределения товара в США и Японии. В США большинство крупных изготовителей упакованных товаров продает их непосредственно сетям супермаркетов вроде A & P или «Kroger». В Японии же насчитывается 325 000 небольших магазинов, обслуживаемых большим количеством оптовиков. Оптовики необходимы, чтобы снабжать товаром небольшие магазины. Кроме того, японская культура предполагает установление личных отношений, обеспечивающих лояльность оптовиков. Тем не менее, «Procter & Gamble» предпочла придерживаться американской стратегии распределения, работая напрямую с розничными торговцами, минуя оптовиков и поставив себя в невыгодное положение по сравнению, например, с «Као», которая имела превосходные давние отношения с оптовиками.

При Artzt «Procter & Gamble» осознала ошибочность применения полностью американского подхода и начала формулировать стратегии маркетинга с учетом местных вкусов и обычаев. Она выпустила улучшенный подгузник, втрое тоньше первоначальной модели. В результате доля «Pampers» возросла с 7 % в 1985 г. до 28 % в 1988 г. Новый подгузник стал прототипом «Ultra Pampers», который теперь продается во всем мире. Компания изменила направленность рекламы с учетом японских традиций, отказавшись от изображения мужчины в рекламе «Самау» и подчеркнув красивый цвет лица женщины. Наконец, «Procter & Gamble» налаживает устойчивые отношения с оптовиками, чтобы распределить товар в небольших магазинах.

«Procter & Gamble» испытала подъемы и спады на международных рынках, но теперь намечается ее подъем благодаря

большему желанию адаптировать стратегии маркетинга к местным запросам и обычаям.

Вопросы

1. Почему сначала компании «Procter & Gamble» не удавалось стать лидером на зарубежных рынках, как это было в США?

2. За счет каких маркетинговых мер компания «Procter & Gamble» смогла занять лидирующие позиции на рынках стран Восточной Европы?
3. В чем заключались основные ошибки компании «Procter & Gamble» на рынке Японии?
4. Чем отличаются японские сбытовые сети от американских?
5. Какие маркетинговые меры приняла компания на японском рынке, чтобы добиться успеха?
6. Глобальный или мультинациональный маркетинг использует компания «Procter & Gamble» в своей работе на мировом рынке?

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Понятие и сущность международного маркетинга (International Marketing). Цели, задачи, структура международного маркетинга.
2. Требования, предъявляемые к элементам маркетингового комплекса
3. Международный маркетинг и международный бизнес, понятие глобального маркетинга.
4. Сущность процессов «глобализации», «стандартизации» и «индивидуализации» в международном маркетинге.
5. Эволюция концепции международного маркетинга (International Marketing Concept Evolution).
6. Понятие международной маркетинговой среды: «свободная торговля», «либерализация», «протекционизм», факторы внешней среды.
7. Требования международной среды: экономические, политические, правовые, культурные, экологические факторы, их влияние на формирование маркетинговых стратегий (STEEP-factor analysis).
8. SWOT-анализ
9. Комплекс внешнеторговых операций.
10. Классификация форм внешнеторговых операций, 5 критериев классификации.
11. Понятие, сущность и особенности международных маркетинговых исследований (International Market Research).
12. Комплекс международных маркетинговых исследований.
13. Основные этапы проведения.
14. Специфика рынков, барьеры вхождения.
15. Роль ВТО (WTO) на глобальном рынке.
16. Поведение потребителей (Customer's Behavior), особенности ведения бизнеса в разных странах, примеры.
17. Маркетинговая информационная система (Marketing Information System): характеристика, методы сбора и анализа информации на внешнем рынке.
18. Показатели эффективности (effectiveness) и результативности (efficiency) профессиональной деятельности.
19. Постановка маркетинговых целей (Marketing Goals), понятие миссии (Mission, Vision), этапы разработки международных маркетинговых стратегий.
20. Сегментация, позиционирование, нацеливание (STP).



20. Основные стратегии при выходе на внешний рынок.
21. Особенности разработки и реализации международных маркетинговых стратегий, контроль их исполнения.
22. Ключевые факторы успеха(Key Success Factors). Конкурентные преимущества компании на внешнем рынке.
23. Модель пяти сил М. Портера (Michael Porter's Model).
24. Контроль в международном маркетинге
25. Специфика глобального продукта. Продуктовая политика на внешнем рынке.
26. Управление ассортиментом.
27. Жизненный цикл продукта (Product Life Cycle).
28. Услуги на внешнем рынке.
29. Понятие «нового товара» и «товара рыночной новизны». Матрица И.Ансоффа (I.Ansoff Matrix).
30. Современные подходы к созданию и управлению брендом.
31. Международная ценовая политика (Global Pricing).
32. Международные аспекты политики ценообразования.
33. Система распределения на внешнем рынке (Distribution Mix).
34. Специфика международной системы распределения.
35. Участники канала распределения и особенности их взаимоотношений.
36. Конфликты в канале распределения и стратегии их разрешения. Стратегии «протягивания» и «проталкивания» (Push and Pull strategies).
37. Оптовые и розничные продажи (Wholesale and Retail).
38. Роль посредников (Intermediaries) в международном маркетинге.
39. Коммуникации в международном маркетинге (Communication Mix).
40. Цели и политика международных коммуникаций. Интеграционные маркетинговые коммуникации(Integrated Marketing Communications), основные принципы и современные подходы к их формированию.
41. Международная рекламная деятельность (International Advertising), прямой маркетинг (Direct Marketing),
42. Стимулирование сбыта (Sales Promotion), система связи с общественностью (Public Relations). Место и роль PR в международной деятельности

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных	отлично	зачтено	86-100

		методов, приемов, технологий			
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Карпова, С. В. Международный маркетинг : учебник / С. В. Карпова. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2021. - 296 с. - ISBN 978-5-394-04183-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232137>
2. Моргунов, В. И. Международный маркетинг : учебник для бакалавров / В. И. Моргунов, С. В. Моргунов. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 180 с. - ISBN 978-5-394-03802-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091844>

### **Дополнительная литература**

1. Международный маркетинг : учеб. пособие/ под общ. ред. проф. Н.А. Нагапетьянца. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 292 с. - ISBN 978-5-9558-0219-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/959992>
2. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг и бизнес : учебное пособие / Н. К. Моисеева. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 272 с. - ISBN 978-5-905554-30-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1026456>

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- MS Excel.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**

**ОНК «Институт управления и территориального развития»**

**Высшая школа бизнеса и предпринимательства**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Мотивация на базе ЦФО»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель: Пурыжова Людмила Викторовна, к.э.н., доцент**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Мотивация на базе ЦФО».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Мотивация на базе ЦФО»

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов комплекс знаний основ теорий мотивации и построения мотивационных систем на базе центров финансовой ответственности

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-3 способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Демонстрирует знание методов формирования команды и управления командной работой УК-3.2 Разрабатывает и реализует командную стратегию в групповой деятельности для достижения поставленной цели	Знать: • базовые положения основных классических и современных теорий мотивации, • структуру и механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации, Уметь: • разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач, Владеть: • методами выявления проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты•

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Мотивация на базе ЦФО» представляет собой дисциплину части блока дисциплин подготовки студентов, формируемой участниками образовательных отношений..

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной

аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Содержание раздела</i>
1	Тема 1. Методологические основы мотивации	Подходы к определению мотивации. Сущность и функция мотивации труда. Мотивация и стимулирование. Классификация трудовых мотивов. Основные правила, позволяющие повысить эффективность мотивационных мероприятий. Российский и зарубежные подходы к мотивации труда. Мотивационная модель достижения цели через потребности. Потребности, мотивы и побуждения. Внутренние и внешние вознаграждения. Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные. Зарубежные теории мотивации. Мотивы, стимулы, потребности. Первоначальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера. Диспозиционная модель (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов и др.). Российские концепции мотивации. Сущность и классификация элементов мотивации. Анализ методик мотивации труда. Сущность мотивационного механизма. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации. Методы мотивации. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации. Мотивационные ресурсы управления организацией
2	Система мотивации и КРІ	Ключевые показатели эффективности системы мотивации и оплаты труда: динамика роста производительности труда,



№ n/n	Наименование раздела	Содержание раздела
		соотношение размера фонда оплаты труда и выручки, выручка компании на одного работника, издержки на трудовые ресурсы, эффект от управления персоналом, эффект от уменьшения текучести кадров, оценочные листы. Мотивационный аудит: мотивационные и демотивационные факторы. Система прямой материальной мотивации. Эффективная система оплаты труда. Неэффективная система оплаты труда. Система косвенной материальной мотивации. Система нематериальной мотивации. Традиционные методы нематериального стимулирования.
3	Технологии КРІ для мотивации по ЦФО	Управленческие концепции КРІ: концепция управления по целям, универсальная система показателей деятельности, организационная система сбалансированных показателей, управление результативностью, система управления на основе показателя EVA, пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса, модель стратегических карт Л. Мейселя, система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса, система сбалансированных показателей Нортон и Каплана. Определение критериев оценки деятельности. Процесс и результаты деятельности. Прямые и косвенные показатели оценки деятельности. Цели и задачи как ключевые моменты оценки деятельности. Оценка количественных показателей. Оценка качества работы. Оценка эффективности деятельности. Оценка деятельности в системе МВО и КПЭ. Регламенты разработки и внедрения МВО. Эффекты внедрения МВО. Рекомендации по постановке и контролю исполнения целей. Проблемы внедрения управления по целям. Целевое управление персоналом. Управление на основе конечных результатов. Система индивидуального управления ответственности и стимулирования.
4	Мотивация по ЦФО на основе целеполагания	Центры финансовой ответственности. Финансовые показатели. Управление по центрам финансовой ответственности. Финансовая структура предприятия как иерархическая система центров финансовой ответственности. Центры финансовой ответственности: затрат, дохода, прибыли, инвестиций, контроля и управления. Целевое управление как часть системы управления организацией. Целевая установка организации. Значимость целей для организации. Основные понятия и определения целей, средств, задач планирования. Разнообразие целей в управлении. Виды целей. Подцели организации: характеристика, классификация. Количественные и качественные цели организации. Классификация целей по масштабу деятельности, по актуальности, по рангу, по временному фактору, по функциям управления, по подсистемам организации, по субъектам, по осознанности, по достижимости, по иерархии, по взаимоотношениям, по объекту взаимодействия: внешние и внутренние. Цели и показатели: стратегические, оперативные, сотрудников. Цель как база системы мотивации. Цель как аспект функции контроля и оценки результатов деятельности организации, подразделений и отдельных работников. Целевые

№ n/n	Наименование раздела	Содержание раздела
		значения. Система вертикальной зависимости целей: распределение полномочий и установление взаимосвязи между всеми уровнями управления. Системы оценки деятельности персонала. Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

### Тема 1. Методологические основы мотивации

Сущность и функция мотивации труда. Мотивация и стимулирование. Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные. Зарубежные теории мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера. Диспозиционная модель (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов и др.). Российские концепции мотивации. Методы мотивации. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации. Мотивационные ресурсы управления организацией

### Тема 2. Система мотивации и КРІ

Ключевые показатели эффективности системы мотивации и оплаты труда: динамика роста производительности труда, соотношение размера фонда оплаты труда и выручки, выручка компании на одного работника, издержки на трудовые ресурсы, эффект от управления персоналом, эффект от уменьшения текучести кадров, оценочные листы..

### Тема 3. Технологии КРІ для мотивации по ЦФО

Управленческие концепции КРІ: концепция управления по целям, универсальная система показателей деятельности, организационная система сбалансированных показателей, управление результативностью, система управления на основе показателя EVA, пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса, модель стратегических карт Л. Мейселя, система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса, система сбалансированных показателей Нортон и Каплана. Определение критериев оценки деятельности. Оценка деятельности в системе МВО и КПЭ. Регламенты разработки и внедрения МВО.

### Тема 4. Мотивация по ЦФО на основе целеполагания

Центры финансовой ответственности. Финансовые показатели. Управление по центрам финансовой ответственности. Финансовая структура предприятия как иерархическая система центров финансовой ответственности. Центры финансовой ответственности: затрат, дохода, прибыли, инвестиций, контроля и управления. Целевое управление как часть системы управления организацией. Система вертикальной зависимости целей: распределение полномочий и установление взаимосвязи между всеми уровнями управления. Системы оценки деятельности персонала. Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

### Тема 1. Методологические основы мотивации

Сущность мотивационного механизма. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации. Методы мотивации. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации. Мотивационные ресурсы управления организацией

#### Тема 2. Система мотивации и КРІ

Ключевые показатели эффективности системы мотивации и оплаты труда: динамика роста производительности труда, соотношение размера фонда оплаты труда и выручки, выручка компании на одного работника, издержки на трудовые ресурсы, эффект от управления персоналом, эффект от уменьшения текучести кадров, оценочные листы.

#### Тема 3. Технологии КРІ для мотивации по ЦФО

Определение критериев оценки деятельности. Процесс и результаты деятельности. Прямые и косвенные показатели оценки деятельности. Цели и задачи как ключевые моменты оценки деятельности. Оценка количественных показателей. Оценка качества работы. Оценка эффективности деятельности. Оценка деятельности в системе МВО и КПЭ. Регламенты разработки и внедрения МВО. Эффекты внедрения МВО. Рекомендации по постановке и контролю исполнения целей. Проблемы внедрения управления по целям. Целевое управление персоналом. Управление на основе конечных результатов. Система индивидуального управления ответственности и стимулирования.

#### Тема 4. Мотивация по ЦФО на основе целеполагания

Цели и показатели: стратегические, оперативные, сотрудников. Цель как база системы мотивации. Цель как аспект функции контроля и оценки результатов деятельности организации, подразделений и отдельных работников. Целевые значения. Система вертикальной зависимости целей: распределение полномочий и установление взаимосвязи между всеми уровнями управления. Системы оценки деятельности персонала. Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

#### Требования к самостоятельной работе студентов:

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

1. Российские концепции мотивации.
2. Анализ методик мотивации труда.
3. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации.
4. Мотивационные ресурсы управления организацией
5. Мотивационный аудит: мотивационные и демотивационные факторы.
6. Традиционные методы нематериального стимулирования.
7. Оценка качества работы.
8. Оценка эффективности деятельности.
9. Оценка деятельности в системе МВО и КПЭ.
10. Система индивидуального управления ответственности и стимулирования.
11. Система вертикальной зависимости целей: распределение полномочий и установление взаимосвязи между всеми уровнями управления.
12. Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически

обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций, текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Методологические основы мотивации	УК-3	тестирование задачи
Тема 2. Система мотивации и КРІ	УК-3	тестирование задачи
Тема 3. Технологии КРІ для мотивации по ЦФО	УК-3	реферат задачи
Тема 4. Мотивация по ЦФО на основе целеполагания	УК-3	тестирование задачи

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Тесты:

Текст вопроса	Варианты ответов
Стимулирование – это	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. создание внутренних психологических побуждений к деятельности</li> <li>2. совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность</li> <li>3. внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду</li> <li>4. стремление оказать влияние на других</li> </ol>
Уровень мотивации, при котором деятельность максимально успешна, называется:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. экстремумом мотивации</li> <li>2. оптимумом мотивации</li> <li>3. минимумом мотивации</li> <li>4. вершиной мотивации</li> </ol>
Зависимость эффективности деятельности личности от силы её мотивации (активации нервной системы) на эту деятельность выражает закон	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. экономики</li> <li>2. Йеркса-Додсона</li> <li>3. Эммерта</li> <li>4. эмоциональной константности</li> </ol>
Факторы, влияющие на	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лайкерт</li> </ol>

Текст вопроса	Варианты ответов
процесс мотивации, разделил на гигиенические и мотивирующие ...	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Гилбрет</li> <li>3. Герцберг</li> <li>4. МакКлеланд</li> </ol>
Подсистеме мотивации поведения персонала относятся следующие функции	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. управление мотивацией трудового поведения</li> <li>2. разработка форм участия персонала в прибылях и капитале</li> <li>3. управление социальными конфликтами и стрессами;</li> <li>4. нормирование и тарификация трудового процесса</li> </ol>
Оценка должностей на базе ключевых показателей эффективности позволяет	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. проанализировать выплаты и выявить недостатки системы мотивации</li> <li>2. проанализировать объем средств на стимулирование</li> <li>3. проанализировать качество работы сотрудников</li> </ol>
Управление эффективностью это	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. набор управленческих процессов, которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов</li> <li>2. контроль бюджета организации на решения проблем мотивации персонала</li> <li>3. нет правильного ответа</li> </ol>

### Задачи:

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Изучив теоретические основы мотивации заполните таблицу. Подумайте какие функции выполняют деньги в каждой из указанных теорий.

Теория	Функции денег
Научное управление Ф. Тейлора	
Иерархическая модель потребностей Маслоу	

Двухфакторная теория Герцберга	
Теория справедливости Адамса	
Теория ожиданий Врума	
Теория подкреплений Скинера	

Кейсы:

«Мотивация персонала»

Цель занятия- развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание -проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации:

- 1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
- 3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
- 4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
- 5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
- 6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
- 7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
- 8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
- 9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
- 10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса:

- 1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
- 2. Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.
- 3. Постановка целей мотивации.
- 4. Планирование мотивации работника (работников): выявление

потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.

- 5. Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям, обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.

- 6. Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

Порядок выполнения работы:

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.

2. Этап формирования подгруппы:

- 2.1 координатор процесса реализации задания;

- 2.2 помощник координатора;

- 2.3 эксперт;

- 2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Понятия «мотивация труда» и «мотивация профессиональной деятельности».
2. Потребности и мотивы.
3. Мотивация и стимулирование.
4. Структура мотивационного ядра личности.
5. Функции мотивации труда.
6. Структура мотивационного процесса.
7. Содержательные теории мотивации.
8. Процессуальные теории мотивации.
9. Современные модели мотивационного процесса.
10. Влияние структуры персонала на систему мотивации трудовой деятельности.
11. Проблемы мотивации труда на различных уровнях управления.
12. Компоненты системы управления мотивацией трудовой деятельности.
13. Виды технологий управления мотивацией трудовой деятельности.
14. Системы оплаты труда: традиционная, нетрадиционная.
15. Принципы организации гибкой системы оплаты труда.
16. Формы оплаты труда руководителей.
17. Критерии оценки трудового вклада работника.
18. Принципы построения системы оценки трудового вклада.
19. Социально-психологические технологии мотивации труда.
20. Эффективность системы стимулирования и оценки труда персонала.
21. Принципы построения системы мотивации труда в организации.
22. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
23. Факторы мотивационного процесса.



24. Система прямой материальной мотивации.
25. Система косвенной материальной мотивации.
26. Система нематериальной мотивации.
27. Синергетический мотивационный эффект от сбалансированности личных и корпоративных целей.
28. Управление мотивационным процессом.
29. Мотивация, нацеленная на результат.
30. Проблемы мотивации в России в сравнении с зарубежными странами.
31. Процесс стимулирования труда.
32. Функции стимулирования труда, их сущность.
33. Основные этапы создания комплексной системы мотивации и оплаты труда.
34. Факторы успешного внедрения новой системы вознаграждения на базе ключевых показателей эффективности.
35. Система индивидуального и группового начисления выплат за качество деятельности.
36. Социальная эффективность мотивации рудовой деятельности.
37. Экономическая эффективность мотивации трудовой деятельности.
38. Основные технологии мотивации труда на базе ЦФО.
39. Методы оценки качества профессиональной деятельности.
40. Проблема трудового вклада и его учета в системе оценки и стимулирования труда.
41. Принципы построения системы оплаты труда на базе КРІ.
42. Структура современных мотивационных пакетов: концепция суммарного вознаграждения.
43. Изменения в управлении вознаграждениями.
44. Структура современного мотивационного пакета.
45. Эффективные инструменты управления суммарным вознаграждением персонала: грейдинг, система сбалансированных показателей.
46. Мотивационная составляющая метода управления по целям.
47. Мотивация персонала при различных типах стратегии компании.
48. Мотивация персонала по направлениям финансовой ответственности.
49. Взаимоотношение индивидуальных и коллективных результатов в поощрительных системах на современном этапе.
50. Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера	отлично	зачтено	86-100

		на основе изученных методов, приемов, технологий			
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

### 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

#### Основная литература

1. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006048-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242309>.
2. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. - 352 с. - ISBN 978-5-91768-711-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039303>

#### Дополнительная литература

1. Корсакова, В. В. Мотивация персонала и взаимодействие с подчиненными : учебное пособие / В. В. Корсакова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 409 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896344>.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва :

ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611>.

3. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А.В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-012069-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1900717>.

4. Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861123>.

5. Иванова, С. В. Ловушки управления : Как повысить результативность сотрудников: Практическое руководство / Иванова С. - М.:АЛЬПИНА, 2017. - 178 с. ISBN 978-5-9614-6498-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002584>.

#### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- MS Excel.

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими

средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Новое бизнес-мышление»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Профиль: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Алтунина Варвара Викторовна, д.п.н., к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Новое бизнес-мышление».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Новое бизнес-мышление».

**Цель изучения дисциплины:** приобретение студентами компетенций, необходимых для выявления причинно - следственных связей между действиями и результатами, овладение знаниями базовых принципов достижения успехов и умениями их применять в практике предпринимательской и управленческой профессиональной деятельности.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий.	УК-1.1. Анализирует проблемные ситуации, используя системный подход.  УК-1.2. Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации	<b>Знать:</b> базовые принципы достижения успехов; - основные ловушки мышления; - принципы применения эмоционального интеллекта в предпринимательской и управленческой деятельности. <b>Уметь:</b> - строить «дерево текущих решений»; - описывать особенности формирования организационной культуры; - разрабатывать управленческие инновации. - применять инструменты стратегического анализа проблем в предпринимательской и управленческой деятельности; <b>Владеть:</b> - методами дизайн-мышления. - методами стратегического анализа управленческих и предпринимательских проблем;

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Новое бизнес-мышление» представляет собой дисциплину по выбору части блока дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений подготовки студентов.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной



внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Тема 1. Новые реалии и новые стратегии. Новый VUCA-мир против старого SPOD – мира. Ловушки мышления.	Новые реалии и новые стратегии в глобальной конкуренции. Основные принципы политики перемен. Ловушки мышления.
2	Тема2. Эмоциональный интеллект. Самосознание и самоконтроль. Социальные навыки.	Интеллект. Множественный интеллект. Эмоциональный интеллект по Гоулману. Мифы об эмоциональном интеллекте. Самосознание и самоконтроль. Саморегуляция и обязательность. Внутренняя мотивация и эмпатия. Социальные навыки. Системные вызовы и возможности. Модель Грейнера, теория Адизеса, уровни Грейвза. Трехслойный мозг. Система 1 и Система 2. Иллюзия Мюллера-Лайера. Проблемы стыковки Системы 1 и Системы 2. Эффект Даннинга-Крюгера. Виды социального влияния. Правила переговоров. 13 правил Стивена Кови. Формирование правильной организационной культуры. Бирюзовые организации и Бирюзовое общество.
3	Тема3. Критическое мышление и дизайн-мышление. Дерево текущей реальности (ДТР).	Критическое мышление. Этапы и инструменты стратегического рассмотрения проблемы. Погружение

		в дизайн-мышление. Введение в дизайн-мышление: история возникновения методологии. Эмпатия: подготовка к интервью, экстремальные пользователи. Интервью с клиентами. Анализ и синтез: анализ полученной информации, выявление инсайтов и потребностей клиентов. Генерация идей: мозговой штурм, выбор идей. Дерево текущей реальности (ДТР). Построение ДТР. Категории обоснованных оговорок. Карта рисков. Построение негативной ветви.
4	Тема4. Роль менеджмента в карьере и в жизни	Способности и сильные стороны менеджера. Стиль работы. Вклад менеджера в дело организации. Налаживание отношений и ответственность. Параллельная карьера.

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Новые реалии и новые стратегии. Новый VUCA-мир против старого SPOD – мира. Ловушки мышления.	Новые реалии и новые стратегии в глобальной конкуренции. Основные принципы политики перемен.  Ловушки мышления.
Тема2. Эмоциональный интеллект. Самосознание и самоконтроль. Социальные навыки.	Интеллект. Множественный интеллект.  Эмоциональный интеллект по Гоулману. Мифы об эмоциональном интеллекте. Самосознание и самоконтроль. Саморегуляция и обязательность. Внутренняя мотивация и эмпатия. Социальные навыки. Системные вызовы и возможности. Модель Грейнера, теория Адизеса, уровни Грейвза.  Трехслойный мозг. Система 1 и Система 2. Иллюзия Мюллера-Лайера. Проблемы стыковки Системы 1 и Системы 2. Эффект Даннинга-Крюгера.  Виды социального влияния. Правила переговоров. 13 правил Стивена Кови.

	Формирование правильной организационной культуры. Бирюзовые организации и Бирюзовое общество.
Тема3. Критическое мышление и дизайн-мышление. Дерево текущей реальности (ДТР).	Критическое мышление. Этапы и инструменты стратегического рассмотрения проблемы. Погружение в дизайн-мышление. Введение в дизайн-мышление: история возникновения методологии. Эмпатия: подготовка к интервью, экстремальные пользователи. Интервью с клиентами. Анализ и синтез: анализ полученной информации, выявление инсайтов и потребностей клиентов. Генерация идей: мозговой штурм, выбор идей. Дерево текущей реальности (ДТР). Построение ДТР. Категории обоснованных оговорок. Карта рисков. Построение негативной ветви.
Тема4. Роль менеджмента в карьере и в жизни	Способности и сильные стороны менеджера. Стиль работы. Вклад менеджера в дело организации. Налаживание отношений и ответственность. Параллельная карьера.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Новые реалии и новые стратегии. Новый VUCA-мир против старого SPOD – мира. Ловушки мышления.	Умственный труд как система. Глобальная конкуренция. Перемены и стабильность. Основные принципы политики перемен.
2.	Тема2. Эмоциональный интеллект. Самосознание и самоконтроль. Социальные навыки.	Поведение человека в организации: основные понятия, типологии, результаты. Личность в организации: психологические характеристики. Личность в организации: психические состояния и процессы восприятия. Ценности и установки. Группы в организации. Лидерство. Власть и влияние. HR-практики и поведение работников в организации. Институционально-базовые основы отношений в организации. Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения.
3.	Тема3. Критическое мышление и дизайн-мышление. Дерево текущей реальности (ДТР).	Основные методы дизайн-мышления. Правила построения дерева текущей реальности. Пилотный проект. Прототипирование. Сторителлинг. Генерация идей и мозговой штурм.
4.	Тема4. Роль менеджмента в карьере и в жизни	Особенности современного менеджмента. Управление корпорациями в 21 веке. Самоуправление. Эволюция организаций (цветные организации).

Рекомендуемый перечень тем лабораторных работ (при наличии)  
**ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ**

**Требования к самостоятельной работе студентов**

1. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам Новые реалии и новые стратегии в глобальной конкуренции. Основные принципы политики перемен. Ловушки мышления.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего подготовку докладов, рефератов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Чем современный VUCA-мир принципиально отличается от SPOD-мира. Как оставаться востребованным и психологически устойчивым в новой турбулентной реальности. Как распознать ловушки мышления и не попасть в них при формировании управленческих решений.

2. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Интеллект. Множественный интеллект. Эмоциональный интеллект по Гоулману. Мифы об эмоциональном интеллекте. Самосознание и самоконтроль. Саморегуляция и обязательность. Внутренняя мотивация и эмпатия. Социальные навыки. Системные вызовы и возможности. Модель Грейнера, теория Адизеса, уровни Грейвза. Трехслойный мозг. Система 1 и Система 2. Иллюзия Мюллера-Лайера. Проблемы стыковки Системы 1 и Системы 2. Эффект Даннинга-Крюгера. Виды социального влияния. Правила переговоров. 13 правил Стивена Кови. Формирование правильной организационной культуры. Бирюзовые организации и Бирюзовое общество.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего подготовку выступлений, рефератов, решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Эмоции на работе. Матрица эмоций. Как измерять эмоциональные умения. Как понимать людей правильно. Управление собой. Управление сотрудниками. Как стать менеджером, обладающим высоким эмоциональным интеллектом.

3. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Критическое мышление. Этапы и инструменты стратегического рассмотрения проблемы. Погружение в дизайн-мышление. Введение в дизайн-мышление: история возникновения методологии. Эмпатия: подготовка к интервью, экстремальные пользователи. Интервью с клиентами. Анализ и синтез: анализ полученной информации, выявление инсайтов и потребностей клиентов. Генерация идей: мозговой штурм, выбор идей. Дерево текущей реальности (ДТР). Построение ДТР. Категории обоснованных оговорок. Карта рисков. Построение негативной ветви.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, подготовку рефератов и выступлений, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Этапы и инструменты критического мышления. Как построить, описать и прочесть дерево текущей реальности.

4. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Способности и сильные стороны менеджера. Стиль работы. Вклад менеджера в дело организации. Налаживание отношений и ответственность. Параллельная карьера.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, подготовку рефератов и выступлений, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Какую роль играет менеджмент в жизни профессионала. Задачи менеджмента в 21 веке. Как стать лидером перемен. Роль информации в профессиональной деятельности современного менеджера.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной

образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Новые реалии и новые стратегии. Новый VUCA-мир против старого SPOD – мира. Ловушки мышления.	УК-1.1	индивидуальное задание, реферат
Тема 2. Эмоциональный интеллект. Самосознание и самоконтроль. Социальные навыки	УК-1.1	решение кейса, тесты, реферат
Тема 3.. Критическое мышление и дизайн-мышление. Дерево текущей реальности (ДТР).	УК-1.2	решение кейса, реферат
Тема 4. Роль менеджмента в карьере и в жизни	УК-1.2	решение кейса, реферат

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

*Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:*

#### **Индивидуальные задания**

**Целью индивидуальных заданий** является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; выполнение индивидуальных заданий позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

#### **Примеры индивидуальных заданий.**

**Задание 1.** Нужны ли Вашей компании изменения? Перечислите все предпосылки, которые свидетельствуют, на Ваш взгляд, о необходимости изменения в Вашей компании.

**Задание 2.** Ваша компания уже третий год уверенно лидирует в своем сегменте рынка. Однако в последнее время наметились некоторые элементы стагнации экономических показателей. Как можно определить главное направление развития?

**Задание 3.** Вы – Генеральный директор компании ЗАО «Кризисы роста». Ваша организация начиналась как небольшая семейная компания, но постепенно превратилась в мощного игрока рынка. Однако вы все чаще замечаете, что ранее успешные способы руководства и мотивации сотрудников перестают работать. В чем может быть причина и каковы возможные пути выхода из этой ситуации?

**Задание 4.** Определите последствия ловушек мышления в Вашей профессиональной деятельности. Разработайте алгоритм преодоления ловушек мышления, с учётом особенностей Вашего психотипа.

**Задание 5.** Проведите сравнительный анализ стратегии Вашей компании в условиях VUCA-мира и SPOD – мира.

**Задание 6.** Подумайте, насколько эффективно проходит процесс делегирования полномочий в Вашей организации? Что Вы можете предложить для устранения причин, блокирующих делегирование?

**Задание 7.** Оцените соотношение централизации и децентрализации в Вашей компании. Какие факторы оказывают существенное влияние на этот процесс?

**Задание 8.** Проанализируйте и оцените последствия COVID-19 с точки зрения изменений, произошедших в глобальной экономической повестке.

Тестовые задания

**Целью тестирования** является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет провести анализ и контроль за усвоением знаний и пониманием материала студентом.

**Примеры тестовых заданий.**

**Пример теста.**

Тема 2. Эмоциональный интеллект. Самосознание и самоконтроль. Социальные навыки.

**САМОАНАЛИЗ В СФЕРЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ОБЗОР ЧЕТЫРЁХ НАВЫКОВ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА.**

**Цель-** ответы на приведённые вопросы помогут вам лучше узнать, насколько вы уверены в себе, и понять, какими навыками эмоционального интеллекта владеете.

Прочитайте вопрос и выберите один вариант ответа (а,б или в), который, по вашему мнению, наиболее точно вас характеризует.

Часть 1. Идентификация эмоций: оцените, как вы распознаёте эмоции.

1. Узнавание эмоций:

- а) Я почти всегда знаю, что я чувствую
- б) Я иногда понимаю свои чувства
- в) Я не обращаю особого внимания на свои чувства

2. Выражение чувств:

- а) Я могу показать другим, что я чувствую, с помощью эмоций
- б) Я могу продемонстрировать некоторые свои чувства
- в) Я не очень хорошо выражаю свои чувства

3. Распознавание эмоций других людей:

- а) Я всегда вижу, что чувствуют другие люди
- б) Я иногда улавливаю чужие эмоции
- в) Я не разбираюсь в чувствах других людей

4. Способность читать тонкие невербальные знаки:

- а) Я могу, читая между строк, понять, что чувствуют другие люди
- б) Я иногда могу распознавать невербальные знаки, например, язык тела

в) Я не обращаю внимания на такие вещи

5. Распознавание фальшивых эмоций:

а) Я всегда чувствую фальшь

б) Обычно я понимаю, что человек лжёт

в) Меня легко одурачить

6. Восприятие эмоций в искусстве:

а) Я обладаю острым эстетическим восприятием

б) Я иногда могу их прочувствовать

в) Я не интересуюсь искусством

7. Способность контролировать эмоции:

а) Я всегда осознаю эмоции

б) Я обычно осознаю эмоции

в) Я редко осознаю эмоции

8. Распознавание манипулирующих эмоций:

а) Я всегда могу понять, что человек пытается мной манипулировать

б) Обычно я могу понять это

в) Я редко могу это понять.

Часть 2. Использование эмоций для содействия мышлению: оцените свою способность генерировать эмоции их в помощь мышлению.

1. Когда люди описывают свои переживания:

а) Я могу почувствовать то же, что чувствуют они

б) Я понимаю, что они чувствуют

в) Меня больше интересуют факты и детали

2. Я могу вызывать эмоцию, если потребуется:

а) С лёгкостью – любую эмоцию

б) Большинство эмоций

в) Редко или с большим трудом

3. В преддверии важного события:

а) Я в позитивном настроении

б) Возможно, смогу себя взбодрить

в) Моё настроение не меняется



4. Влияют ли чувства на моё мышление:

- а) То или иное настроение по-разному влияет на мои мысли и принятие решений
- б) Полагаю, что в определённых ситуациях важно быть в соответствующем настроении
- в) Эмоции не затуманивают мои мысли

5. Каково влияние сильных эмоций на моё мышление:

- а) Чувства помогают мне фокусироваться на том, что важно
- б) В моём случае чувства незначительно влияют на мысли
- в) Чувства отвлекают меня

6. Моё эмоциональное восприятие:

- а) Очень сильное
- б) Умеренно интересное
- в) Не представляет особого интереса

7. Я могу менять своё настроение:

- а) Легко
- б) Обычно могу
- в) Могу, но редко

8. Когда люди описывают значимые с эмоциональной точки зрения события:

- а) Я проникаюсь их чувствами
- б) Их чувства находят во мне отклик
- в) Моё эмоциональное состояние не меняется

Часть 3. Понимание эмоций: оцените своё эмоциональное знание.

1. Мой эмоциональный словарь:

- а) Очень богатый
- б) На уровне среднего
- в) Не слишком обширный

2. Моя способность разбираться в том, почему люди чувствуют так, а не иначе, обычно позволяет:

- а) Отлично их понимать
- б) В какой-то мере их понимать
- в) Улавливать лишь некоторые аспекты

3. Моё знание того, как меняются и развиваются эмоции:
- а) Сложное
  - б) Немного развито
  - в) Ограниченное, и это мало меня волнует
4. Эмоциональное рассуждение в стиле «что если .....»:
- а) Помогает точно предсказывать результат тех или иных действий
  - б) Позволяет иногда предугадывать эмоции
  - в) Не особенно помогает понять, что почувствуют другие люди
5. Когда я пытаюсь определить, чем именно вызваны эмоции:
- а) Я всегда связываю эмоцию и событие
  - б) Иногда связываю эмоцию и вызвавшую её причину
  - в) Думаю, что чувства не всегда можно объяснить конкретной причиной
6. Я считаю, что противоречивые эмоции:
- а) Можно испытывать одновременно, например, любовь и ненависть
  - б) Могут иметь место
  - в) Это бессмыслица
7. Я думаю, что эмоции:
- а) Меняются согласно определённой схеме
  - б) Иногда могут быть следствием других эмоций
  - в) Обычно возникают хаотично
8. Мои умозаключения относительно эмоций можно описать следующим образом:
- а) У меня обширный эмоциональный словарь
  - б) Обычно я могу охарактеризовать эмоцию
  - в) С трудом подбираю слова, чтобы описать чувства

Часть 4. Управление эмоциями: оцените своё умение управлять эмоциями.

1. Я внимателен к чувствам:
- а) Как правило
  - б) Временами
  - в) Редко
2. Эмоции руководят моими действиями:
- а) Непосредственно

б) Время от времени

в) Почти никогда

3. Сильные эмоции:

а) Мотивируют меня и помогают мне

б) Иногда меня обуревают

в) Мне следует их контролировать или даже игнорировать

4. Я точно знаю, что конкретно чувствую:

а) Как правило

б) Иногда

в) Редко

5. Влияние, оказываемое на меня чувствами:

а) Я обычно понимаю с точки зрения того, насколько чувства меня волнуют

б) Я иногда могу понять

в) Я редко ощущаю или оцениваю

6. Я обдумываю сильные эмоции:

а) Чтобы не преувеличивать их и не минимизировать

б) Иногда

в) Чтобы снизить либо усилить их

7. Я способен изменить своё плохое настроение:

а) Как правило

б) Иногда

в) Редко

8. Я способен поддерживать своё хорошее настроение:

а) Как правило

б) Иногда

в) Редко

### ***Интерпретация результатов.***

Отметьте, сколько раз вы выбрали ответы а, б или в в каждой из 4-х групп вопросов. Затем суммируйте баллы в каждой из 4-х групп обзора самооценки, поставив 2 балла за каждый ответ а, по 1 баллу за каждый ответ б и по 0 баллов за каждый из ответов в.

Низкий результат – набранные в сумме 8 баллов и меньше, а высокий – 9 баллов и больше.

**Идентификация эмоций:** набранные баллы показывают, насколько точно вы распознаёте эмоции.

**Использование эмоций:** количество баллов позволяет понять, как вы пользуетесь чувствами, чтобы понять других людей и расширить собственные горизонты мышления (при принятии решений).

**Понимание эмоций:** результат по этой группе вопросов поможет вам лучше понять глубину собственного эмоционального знания.

**Управление эмоциями:** результат показывает, в какой мере вы позволяете своим чувствам позитивно влиять на процесс принятия решений.

Посмотрите на свои самые высокие баллы и спросите себя:

- В чём мои сильные стороны?
- Как я подхожу к реальной ситуации?

Посмотрите на свои самые низкие баллы и спросите себя:

- С какими трудностями я сталкиваюсь?
- Какие возможные проблемы ждут меня в реальной ситуации?

**Реферат** — творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования. Другие методы исследования могут, конечно, применяться (и это должно поощряться), но достаточным является работа с литературными источниками и собственные размышления, связанные с темой.

**Цель написания реферата** — привитие студенту навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

**Примеры тематики рефератов.**

**Тема 1. Новые реалии и новые стратегии. Новый VUCA-мир против старого SPOD – мира. Ловушки мышления.**

Ловушки мышления и их роль в принятии решений. Управленческое консультирование и коучинг. Структура и содержание диагностики ловушек мышления.. Эффективность принятия решений в условиях VUCA – мира. Предметные области для предпринимательской и управленческой деятельности. Стандартизация управленческой деятельности в условиях неопределённости. Условия перерастания самоорганизации в управляемую организацию. Управление самосохранением в организации. Факторы, влияющие на скорость проведения преобразований в компании. Социальная мотивация внедрения изменений.

**Тема 2. Эмоциональный интеллект. Самосознание и самоконтроль. Социальные навыки**

Природа и сущность эмоционального интеллекта. Причины, условия и функции эмпатии. Типы конфликтов. Разрешение конфликтов. Стили поведения в конфликте. Управление конфликтом. Решение конфликтов путем переговоров. Доверие, власть и микрополитика. Лидерство и власть в организации. Поведение руководителя и успех в управлении. «Мягкие навыки» и условия их формирования. Сила воли и её роль в профессиональной деятельности предпринимателя. Сила воли и её роль в профессиональной деятельности менеджера. Меритократия, условия формирования и особенности реализации.

### **Тема 3. Критическое мышление и дизайн-мышление. Дерево текущей реальности (ДТР).**

Стадии процесса построения дерева текущей реальности. Критическое мышление и основы его формирования. Генерация незаурядных идей. Прототипирование в дизайн-мышлении. Технология развития критического мышления. Поведенческий маркетинг. Теория ограничений Голдратта. Процесс непрерывного улучшения.

### **Тема 4. Роль менеджмента в карьере и в жизни**

Модели принятия решений в современном менеджменте. Типология карьеры в организации. Инновационный менеджмент. Этапы карьеры. Личностные и культурные детерминанты поведения человека в организации. Стимулы и антистимулы в профессиональной деятельности менеджера. Модели стилей менеджмента по И. Адизесу. Стили руководства: по Левину, по Лайкерту, по Макгрегору (теории X и Y); стиль руководства, ориентированный на работу (задачу) или на человека; по Блейку-Мутон, по Танненбауму-Шмидту, по Фидлеру, по Адаиру, по Вруму-Йеттону, по Херси-Бланшару, по Арджирису

## **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

### ***Примерный перечень вопросов к зачету:***

1. Предметная область и проблематика дизайн-мышления. Место дизайн-мышления в системе управленческих наук.
2. Эмоциональный интеллект в жизни и на работе. Основные характеристики и особенности применения.
3. Эмоциональные умения. Как измерять эмоциональные умения.
4. Эмоциональные навыки. Как формировать эмоциональные навыки и как их применять в профессиональной деятельности.
5. Управление собой и управление другими людьми.
6. Матрица эмоций.
7. Производительность работников умственного труда.
8. Основные ловушки мышления. Как распознать ловушки мышления и не попасть в них.
9. VUCA – мир и SPOD – мир. Особенности и различия.
10. Постановка задачи принятия решений индивидуальным ЛПР в проектах.
11. Постановка задачи принятия решений групповым ЛПР и ее применение в стратегических выборах.
12. Проблемы снижения уровня сложности задач при принятии решений и методы их решения.
13. Организационное поведение. Основные подходы и их особенности.
14. Методы исследования организационного поведения.
15. Потенциал человека в организации. Уровни развития индивидуального потенциала.
16. Проблемы профессиональной деформации и профессионального выгорания менеджера.
17. Личность в организации. Основные свойства личности и их влияние на организационное поведение, принятие решений.
18. Карьера как форма социализации человека на предприятии. Виды карьеры. Особенности самоуправления карьерой.
19. Влияние мотивации трудовой деятельности на формирование поведения в организации.
20. Коммуникативные потребности людей и их реализация в рамках организации.

21. Особенности различных форм власти и влияния. Взаимосвязь с моделями организационного поведения.
22. Лидерство, руководство, власть и влияние. Соотношений понятий и особенности применения в управлении людьми.
23. Команда. Достоинства и недостатки команды. Цели формирования команды. Принципы создания команды в организации.
24. Конфликты в организации. Причины и профилактика конфликтов в организации.
25. Методы развития климата и культуры организации.
26. Стрессы в организации. Причины, особенности, методы управления стрессом.
27. Эффект Данинга-Крюгера.
28. Внутренняя мотивация и эмпатия.
29. Дерево текущей реальности. Построение дерева текущей реальности.
30. Бирюзовые организации. Бирюзовое общество.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятель	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85

	ности и инициативы				
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., - 9-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 301 с.: ISBN 978-5-9614-5607-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926931>.
2. Клоусон, Д. Д. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину: Практическое руководство / Клоусон Д. - М.:Альпина Паблишер, 2017. - 519 с. ISBN 978-5-9614-6501-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002581>.

### **3. Дополнительная литература**

1. Голдратт,Э.М. Цель: процесс непрерывного улучшения/Э.М. Голдратт,Д.Кокс;пер.с англ.Е.Федурко.-Минск:Попурри,2019.-400с.
2. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Уч.пос. – М.: Издательский дом «Вильямс»,2007. – 288 с.
3. Лалу, Фредерик. Открывая организации будущего/Фредерик Лалу; пер. с англ. В.Кулябиной;[науч.ред.Е.Голуб]. – 4-е изд.-М.: Манн, Иванов и Фербер,2019.- 432 с.
4. Лидтка Ж. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров/ Жанна Лидтка, Тим Огилви; пер. с англ. Таиры Мамедовой . - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
5. Макгонигал, Келли. Сила воли. Как развить и укрепить/ Келли Макгонигал; пер. с англ.К.Чистопольской.-9-е изд.- М.:Манн,Иванов и Фербер,2019.
6. Маркетинговое управление разработкой продукта : учебное пособие / И. И. Скоробогатых, М. А. Солнцев, Ж. Б. Мусатова, П. Ю. Невоструев ; под общ. ред. И. И. Скоробогатых. - Москва : Дашков и К, 2022. - 176 с. - ISBN 978-5-394-04827-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1925549>
7. Маркова, В. Д. Цифровая экономика : учебник / В.Д. Маркова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 186 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a97ed07408159.98683294. - ISBN 978-5-16-013859-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1872744>
8. Современные технологии менеджмента: учеб. для вузов/ [В. И. Королев [и др.] ; под ред. В. И. Королева; Всерос. акад. внеш. торговли. - М.: Магистр; М.: ИНФРА-М, 2012. - 639 с.
9. Управление персоналом организации: учеб. пособие для вузов/ [А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т упр.. - 4-е изд., перераб. и доп.. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM), 693, [1] с.
10. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие для вузов/ В. Н. Фунтов. - 3-е изд., доп.. - М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2011. - 393, [1] с.

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://lib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Webinar;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**

**ОНК «Институт управления и территориального развития»**

**Высшая школа бизнеса и предпринимательства**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Оценка стоимости бизнеса»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель: Пурыжова Людмила Викторовна, к.э.н., доцент**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Оценка стоимости бизнеса».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Оценка стоимости бизнеса»

**Цель дисциплины:** является формирование у обучающихся профессиональных компетенций в области оценки стоимости бизнеса.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Демонстрирует знание этапов жизненного цикла проекта, методов и механизмов управления проектом на каждом из этапов УК-2.2 Использует методы и механизмы управления проектом для решения профессиональных задач	<b>Знать:</b> - базовые понятия и принципы, используемые в оценочной деятельности; основные подходы и методы оценки стоимости предприятия (бизнеса); <b>Уметь:</b> - определять цели, планировать и организовывать работу по оценке стоимости предприятия (бизнеса); <b>Владеть:</b> - методами оценки стоимости предприятия (бизнеса); - технологией организации работ по организации и проведению оценки стоимости предприятия (бизнеса), составления отчетов по оценке стоимости;
ПК-1 Способен разрабатывать продуктовую стратегию и стратегию технологической модернизации производства	ПК-1.1 Генерирует новые идеи на основе анализа научных достижений профессиональной предметной области ПК-1.2 Анализирует конкурентные преимущества продукции и ее потенциальную востребованность рынком	<b>Знать:</b> - правовые основы регулирования оценочной деятельности в РФ; - ключевые этапы и основные процедуры проведения оценки стоимости предприятия (бизнеса) <b>Уметь:</b> - выбирать наиболее эффективные методы оценки в зависимости от целей проведения оценки и других её особенностей <b>Владеть:</b> - практическими навыками использования инструментов оценки стоимости

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Оценка стоимости бизнеса» представляет собой дисциплину части блока дисциплин подготовки студентов, формируемой участниками образовательных отношений..

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Содержание раздела</i>
1	Теоретические основы оценки стоимости	Системный подход в оценке предприятия (бизнеса). Причины и цели оценки бизнеса. Классификация целей оценки. Понятие стоимости в оценочной деятельности. Виды оцениваемой стоимости и их связь с целями оценки. Принципы оценки стоимости бизнеса. Факторы, определяющие величину стоимости предприятия (бизнеса). Нормативно-правовое регулирование оценочной деятельности в РФ. Организация работы по оценке предприятия (бизнеса).
2	Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов затратного подхода (подхода, основанного на активах)	Общая характеристика, основные положения и особенности затратного подхода в оценке стоимости предприятия (бизнеса). Теория и практика расчета стоимости с применением разных методов. Метод чистых активов. Метод скорректированных чистых активов. Метод поэлементной оценки объектов основных средств (здания и сооружения, машины и оборудование). Метод ликвидационной стоимости.

№ n/n	Наименование раздела	Содержание раздела
3	Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов доходного подхода	Общая характеристика, основные положения и особенности доходного подхода в оценке стоимости предприятия (бизнеса). Теория и практика расчета стоимости с применением разных методов. Метод дисконтированных денежных потоков. Метод капитализации дохода. Подходы к выбору ставок дисконтирования и капитализации в методах доходного подхода. Метод избыточных прибылей.
4	Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов рыночного (сравнительного) подхода	Общая характеристика, основные положения и особенности сравнительного подхода в оценке стоимости предприятия (бизнеса). Определение аналогов объекта оценки. Выбор и расчет ценовых мультипликаторов. Теория и практика расчета стоимости с применением разных методов. Метод компании-аналога. Метод сделок. Метод отраслевых коэффициентов. Метод предыдущих сделок.

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1 Теоретические основы оценки стоимости

Системный подход в оценке предприятия (бизнеса). Причины и цели оценки бизнеса. Классификация целей оценки. Понятие стоимости в оценочной деятельности. Виды оцениваемой стоимости и их связь с целями оценки. Принципы оценки стоимости бизнеса. Факторы, определяющие величину стоимости предприятия (бизнеса). Нормативно-правовое регулирование оценочной деятельности в РФ. Организация работы по оценке предприятия (бизнеса).

Тема 2 Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов затратного подхода (подхода, основанного на активах)

Общая характеристика, основные положения и особенности затратного подхода в оценке стоимости предприятия (бизнеса). Теория и практика расчета стоимости с применением разных методов. Метод чистых активов. Метод скорректированных чистых активов. Метод поэлементной оценки объектов основных средств (здания и сооружения, машины и оборудование). Метод ликвидационной стоимости.

Тема 3 Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов доходного подхода

Общая характеристика, основные положения и особенности доходного подхода в оценке стоимости предприятия (бизнеса). Теория и практика расчета стоимости с применением разных методов. Метод дисконтированных денежных потоков. Метод капитализации дохода. Подходы к выбору ставок дисконтирования и капитализации в методах доходного подхода. Метод избыточных прибылей.

Тема 4 Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов рыночного (сравнительного) подхода

Общая характеристика, основные положения и особенности сравнительного подхода в оценке стоимости предприятия (бизнеса). Определение аналогов объекта оценки. Выбор и расчет ценовых мультипликаторов. Теория и практика расчета стоимости с применением разных методов. Метод компании-аналога. Метод сделок. Метод отраслевых коэффициентов. Метод предыдущих сделок.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1 Теоретические основы оценки стоимости

Взаимосвязь между целями и видами оцениваемой стоимости. Принципы оценки стоимости бизнеса: основанные на представлениях собственника; связанные с эксплуатацией предприятия, особенностями бизнеса; обуславливаемые действием внешней среды. Состав и содержание (основные положения) нормативно-правовых актов, регулирующих оценочную деятельность в РФ. Основные положения стандартов оценки ФСО, МСО-2001, BVS, TEGOVA, СТО РОО и других, применительно к оценке имущественных комплексов и предприятий. Процедуры оценки стоимости. Методы сбора, обработки и анализа исходной информации для оценки.

Тема 2 Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов затратного подхода

Решение практических задач по оценке стоимости предприятия (бизнеса) методами чистых активов, поэлементной оценки, ликвидационной стоимости.

Тема 3 Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов доходного подхода

Решение практических задач по оценке стоимости предприятия (бизнеса) методами дисконтированных денежных потоков, капитализации дохода, избыточных прибылей.

Тема 4 Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов рыночного подхода

Решение практических задач по оценке стоимости предприятия (бизнеса) методами компании-аналога, сделок, отраслевых коэффициентов, предыдущих сделок с объектом.

Требования к самостоятельной работе студентов:

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

1. Необходимость применения системного подхода при оценке стоимости предприятия (бизнеса).
2. Основные цели оценки предприятия (бизнеса) и виды оцениваемой стоимости.
3. Содержание основных принципов оценки стоимости.
4. Законодательство РФ об оценочной деятельности: основные нормативно-правовые акты, регулирующие оценочную деятельность.
5. Сравнительная характеристика международных и отечественных стандартов оценочной деятельности, применяемых для оценки стоимости предприятия (бизнеса).
6. Процедура оценки стоимости предприятия (бизнеса): основные этапы и их содержание.
7. Характеристика и содержание основных методов затратного подхода (одного из методов по выбору студента).
8. Характеристика и содержание основных методов доходного подхода (одного из методов по выбору студента).
9. Характеристика и содержание основных методов рыночного подхода (одного из методов по выбору студента).

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически

обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**



Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций, текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Теоретические основы оценки стоимости.	УК-2, ПК-1	тестирование, реферат
Тема 2. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов затратного подхода (подхода, основанного на активах).	УК-2, ПК-1	тестирование, решение задач
Тема 3. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов доходного подхода.	УК-2, ПК-1	тестирование, решение задач
Тема 4. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) с применением методов рыночного (сравнительного) подхода.	УК-2, ПК-1	тестирование, решение задач

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Примеры тестов

Текст вопроса	Варианты ответов
В каких целях осуществляется оценка предприятия (бизнеса)	<ul style="list-style-type: none"> <li>выбора варианта распоряжения собственностью</li> <li>оперативного управления предприятием</li> <li>покупки или продажи предприятия</li> <li>ликвидации бизнеса</li> <li>получения кредита</li> <li>оценки кредитоспособности предприятия</li> <li>эмиссии акций предприятия</li> </ul>
Чем не обуславливается необходимость существования профессиональной оценки?	<ul style="list-style-type: none"> <li>оценка стоимости в макроэкономическом аспекте является одним из рычагов управления и регулирования экономики со стороны государства</li> <li>периодически проводимая оценка стоимости позволяет повысить эффективность управления предприятием</li> <li>оценка помогает принять правильное инвестиционное решение, сократив при этом транзакционные издержки</li> </ul>

	для проведения оценочных работ необходимы особые профессиональные знания и навыки
Оценку бизнеса проводят в целях	определения какого-либо вида оценочной стоимости, необходимой клиенту для принятия инвестиционного решения, для заключения сделки, для внесения изменений в финансовую отчетность и т. п. установления контроля над бизнесом снижения риска получения доходов получения кредита в банке
Оценка стоимости предприятия обязательна в случае	продажи покупки приватизации национализации разработки плана развития
Объектами оценочной деятельности являются	движимое и недвижимое имущество вещные права обязательства все материальные и нематериальные блага информация
Основанием для проведения оценки является	договор, заключенный согласно ГК РФ договор на оценку определение суда правовой акт органа власти
Основными этапами оценки стоимости предприятия (бизнеса) являются:	заключение договора об оценке сбор информации об объекте оценки выполнение оценочных расчетов составление отчета об оценке защита отчета об оценке перед заказчиком
Основными видами информации, необходимой для оценки стоимости предприятия (бизнеса) являются:	бухгалтерская отчетность предприятия сведения об учредителях предприятия планы развития предприятия результаты налоговых проверок информация об экономическом окружении предприятия
Способами корректировки бухгалтерской информации оцениваемого предприятия являются:	дисконтирование нормализация внесение поправки на инфляцию внесение поправки на риск приведение к единой базе учета
Целью инфляционной корректировки финансовой отчетности является	приведение ретроспективной информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду учёт инфляционного изменения цен при составлении прогнозов денежных потоков и ставок дисконта определение доходов и расходов, характерных для нормально действующего бизнеса

	приведение ее к единым стандартам бухгалтерского учета
--	--

Задача №1.

*Условия задачи:*

Площадь земельного участка 10 га;

Кадастровая стоимость земли 100 тыс. руб./га;

Налог на землю 0,3% от кадастровой стоимости в год;

Расходы по управлению имуществом 30 тыс. руб. в год;

Ставка аренды земли 70 тыс. руб./га в год;

Коэффициент капитализации 0,1.

Определить стоимость участка методом капитализации дохода при сдаче в долгосрочную аренду.

Задача №2.

*Условия задачи:*

По данным бухгалтерского учета на дату оценки стоимость активов и обязательств предприятия составляет:

Основные средства – 1000.

Товарно-материальные запасы – 500.

Дебиторская задолженность – 500.

Краткосрочная кредиторская задолженность – 300.

Долгосрочная кредиторская задолженность – 300.

На основании анализа финансовой отчетности определено, что корректирующий коэффициент к стоимости основных средств и ТМЗ составляет 0,8, к стоимости дебиторской и кредиторской задолженности – 0,9.

Определить стоимость предприятия методом скорректированных чистых активов.

Задача №3.

Рассчитать ликвидационную стоимость предприятия исходя из следующих данных:

Активы	Обязательства
Основные средства – 5 500	Кредиторская задолженность – 2 650
Запасы – 600	
Дебиторская задолженность – 1 200	
Денежные средства – 500	

Согласно заключению оценщика: основные средства стоят на 30% дороже, 60% запасов устарело и может быть продано за 50% балансовой стоимости; 25% дебиторской задолженности не будет собрано.

Основные средства будут ликвидированы через 10 месяцев, запасы - через 1 месяц, дебиторская задолженность будет получена через 3 месяца.

Кредиторская задолженность будет погашена через 6 месяцев.

Выходные пособия работникам и прочие затраты на ликвидацию составят 1300 (не дисконтируются). Годовая ставка дисконтирования 20%.

Задача №4.

### *Условия задачи:*

По данным бухгалтерского учета на дату оценки стоимость активов и обязательств предприятия составляет:

Основные средства – 10000.

Оборотные средства – 5000.

Нематериальные активы – 500

Долгосрочные финансовые вложения – 1000

Краткосрочная кредиторская задолженность – 5000.

Долгосрочная кредиторская задолженность – 1000.

На основе анализа финансовой отчетности определено, что корректирующий коэффициент к стоимости внеоборотных активов составляет 0,7, к стоимости оборотных активов – 0,9.

Определить стоимость предприятия методом скорректированных чистых активов.

### **Темы рефератов**

1. Субъекты и объекты оценки, основные цели оценки предприятия (бизнеса).
2. Основные виды оцениваемой стоимости.
3. Базовые принципы оценки стоимости.
4. Законодательство РФ об оценочной деятельности: основные нормативно-правовые акты, регулирующие оценочную деятельность и их содержание.
5. Сравнительная характеристика международных и отечественных стандартов оценочной деятельности, применяемых для оценки стоимости предприятия (бизнеса).
6. Организация работ по оценке стоимости предприятия (бизнеса): основные этапы оценки и их содержание.

### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие рыночной стоимости в оценочной деятельности
2. Цели оценки и виды стоимости, их взаимосвязь
3. Принципы оценки стоимости предприятия (бизнеса)
4. Факторы, влияющие на величину стоимости предприятия (бизнеса)
5. Основные положения законодательства об оценочной деятельности в РФ
6. Основные положения стандартов оценочной деятельности (МСО, ФСО, РОО), регулирующих оценку стоимости предприятия (бизнеса)
7. Права, обязанности и функции оценщиков и саморегулируемых оценочных организаций в РФ
8. Основные этапы и содержание работ по оценке стоимости предприятия (бизнеса)
10. Подходы к оценке стоимости предприятия (бизнеса), их содержание, преимущества и недостатки
11. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом чистых активов
12. Особенности и способы внесения корректировок в метод чистых активов
13. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом ликвидационной стоимости

14. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом поэлементной оценки
15. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом капитализации прибыли
16. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом дисконтированных денежных потоков
17. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом избыточных прибылей
18. Основные подходы, используемые при выборе ставок капитализации и дисконтирования, используемых в методах доходного подхода
19. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом компании-аналога
20. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методом отраслевых коэффициентов
21. Область применения, основные положения и алгоритм проведения расчетов методами сделок
22. Перечислить и дать краткую характеристику оценки стоимости предприятия (бизнеса) для различных целей
23. Назвать и дать характеристику основных факторов, влияющих на итоговую величину рыночной стоимости предприятия (бизнеса)
24. Особенности оценки инвестиционных проектов
25. Особенности проведения оценки для целей реструктуризации и финансового оздоровления предприятия
26. Особенности оценки финансовых институтов
27. Особенности оценки групп компаний (холдингов, ФПГ)
28. Дать характеристику основных методов выведения итоговой величины рыночной стоимости предприятия.
29. Последовательность (основные этапы) согласования результатов оценки, полученной разными методами
30. Содержание типового отчета об оценке стоимости предприятия (бизнеса).

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов,	отлично	зачтено	86-100

		технологий			
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельно сти и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник для бакалавров / Н. Ф. Чеботарев. — 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 252 с. - ISBN 978-5-394-03460-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091810> .

2. Казакова, Н. А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учебник / Н.А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 261 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005758-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1930671>

### **Дополнительная литература**

1. Щербакова, Н. А. Оценка бизнеса : учебное пособие / Н. А. Щербакова. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2018. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-3689-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870043>

2. Казакова, Н. А. Комплексная оценка деятельности компании на основе матричной экономической модели бизнеса / Н. А. Казакова. - Текст : электронный // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2008. - №103. - С. 158-164. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/344021>

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- MS Excel.

### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Оценка эффективности маркетинга и продаж»**

**Шифр: 38.04.02.**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

**Калининград  
2023**



## Лист согласования

Составитель: Кубина Наталья Ефимовна, кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Оценка эффективности маркетинга и продаж».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Наименование дисциплины (модуля) - «Оценка эффективности маркетинга и продаж»

Цель освоения дисциплины - приобретение обучающимися знаний и навыков маркетинговых технологий управления в условиях быстро изменяющейся рыночной среды, цифровых коммуникаций и новых технологий.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1; - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<p>УК- 1.1 -Анализирует проблемные ситуации, используя системный подход</p> <p>УК- 1.2 - Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации</p>	<p><b>Знать:</b> методологию выбора и применения необходимых технологий и системы инструментов маркетинга и продаж</p> <p><b>Уметь:</b> разработать стратегические действия по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации</p> <p><b>Владеть:</b> навыками оценки эффективности управленческих решений в области маркетинга и продаж</p>
ПК-1 Способен разрабатывать продуктовую стратегию и стратегию технологической модернизации производства	<p>ПК- 1.1 - Генерирует новые идеи на основе анализа научных достижений профессиональной предметной области</p> <p>ПК-1.2 Анализирует конкурентные преимущества продукции и ее потенциальную востребованность рынком</p>	<p><b>Знать:</b> основные принципы оценки эффективности маркетинга в области системы продаж</p> <p><b>Уметь:</b> формировать и предлагать эффективные решения при разработке инновационных продуктов и проектов</p> <p><b>Владеть:</b> навыками и методами оценки эффективности маркетинга при разработке новых направлений деятельности или конкретных проектов , востребованных рынком</p>

3. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры: дисциплина «Оценка эффективности маркетинга и продаж» представляет собой дисциплину Б1.В.ДВ.02.02 части блока дисциплин подготовки студентов.

#### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы

студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

#### **5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.**

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы лекции
1.	Тема 1.Актуальность и значение оценки эффективности инвестиций в маркетинг	<p>Взаимосвязи между маркетинговой стратегией и акционерной стоимостью. Изменение концепции маркетинга во времени. Маркетинг - основной источник увеличения акционерной стоимости.</p> <p>Понятие инвестиций в маркетинг, способы оценки их эффективности. Маркетинговые активы, их роль и значение в структуре капитала компании.</p> <p>Возможности фирмы по генерированию денежных потоков определяются ее способностями к созданию конкурентных преимуществ, что позволяет привлечь и удержать покупателей, готовых платить запрашиваемую цену.</p> <p>Маркетинговые активы( торговые марки, знания рынка и потребителей, отношение с партнерами) - основные генераторы долгосрочной прибыли.</p> <p>Критерии для оценки успеха маркетинговой стратегии или сравнения альтернатив. Цепочка результативности маркетинга.</p>

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы лекции
2.	Тема 2. Оценка эффективности товарной политики	<p>Показатели эффективности товарной политики организации. Методы анализа эффективности товарного ассортимента с позиции финансового результата работы на рынке. Оценка управленческих решений по оптимизации товарного портфеля. Использование метода ABC- анализа товарного портфеля и метода XYZ – анализа при анализе товарного портфеля и принятии стратегических решений по ассортименту с точки зрения экономической эффективности. Ролевой анализ товарного портфеля: убыточные лидеры продаж, трафик-мейкеры, профит-билдеры.</p> <p>Анализ точки безубыточности в товарном портфеле. Механизмы принятия управленческих решений по убыточным товарам и услугам.</p> <p>Оценка эффективности стратегических решений по обновлению товарного ассортимента. Экономические аспекты управления марочной политикой. Методы оценки стоимости бренда.</p>
3.	Тема3.Оценка эффективности ценовой политики	<p>Оценка эффективности ценовой политики с точки зрения стратегических целей компании. Методы ценообразования в маркетинге: затратные методы, метод по уровню спроса, методы конкурентного ценообразования, методы стимулирующего ценообразования. Нейтральное ценообразование.</p> <p>по цене. Оценка влияния снижение цены товара, овый результат работы предприятия на рынке. ти предоставления потребителям скидок с цены. инятии ценовых решений.</p>
4	Тема4. Оценка эффективности рекламной кампании	<p>Показатели оценки эффективности рекламных кампаний. Экономическая (торговая) эффективность. Показатели оценки экономической эффективности рекламной кампании. Коммуникативная эффективность рекламной кампании. Показатели оценки коммуникативной эффективности рекламной кампании. Оценка эффективности выбранной рекламной стратегии и распределения рекламного бюджета.</p> <p>Методы оценки эффективности рекламных кампаний</p>
5	Тема5. Оценка эффективности системы продаж	<p>Оценка эффективности организации и планирования каналов распределения и системы продаж в компании.. Выбор показателей оценки эффективности работы канала. Критерии оценки канала продаж: минимизация затрат по каналу, конечная цена продаж, оборачиваемость, необходимые объемы продаж. Оценка эффективности выбора</p>

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы лекции
		стратегии распределения в канале продаж: pull или push. Оценка эффективности косвенных каналов и работы посредников. Оценка эффективности прямых продаж.
6.	Тема 6. Оценка эффективности маркетинга и продаж	Разработка системы показателей оценки эффективности маркетинговой службы компании. Взаимосвязь показателей оценки эффективности службы маркетинга с показателями достижения стратегических целей компании, показатели управления клиентской базой и системой продаж, отраженными в маркетинговом плане компании.

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного типа* (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1. Актуальность и значение оценки эффективности инвестиций в маркетинг  
Понятие инвестиций в маркетинг, способы оценки их эффективности.

Маркетинговые активы, их роль и значение в структуре капитала компании.

Цепочка результативности маркетинга.

Тема 2. Оценка эффективности товарной политики

Оценка управленческих решений по оптимизации товарного портфеля.

Ролевой анализ товарного портфеля: убыточные лидеры продаж, трафик-мейкеры, профит-билдеры.

Анализ точки безубыточности в товарном портфеле.

Тема 3. Оценка эффективности ценовой политики

Методы ценообразования в маркетинге: затратные методы, метод по уровню спроса, методы конкурентного ценообразования, методы стимулирующего ценообразования. Нейтральное ценообразование.

Принятие управленческих решений по цене.

Тема 4. Оценка эффективности рекламной кампании

Показатели оценки экономической эффективности рекламной кампании.  
Коммуникативная эффективность рекламной кампании.

Показатели оценки коммуникативной эффективности рекламной кампании.

Тема 5. Оценка эффективности системы продаж

Критерии оценки канала продаж: минимизация затрат по каналу, конечная цена продаж, оборачиваемость, необходимые объемы продаж.

Оценка эффективности выбора стратегии распределения в канале продаж: pull или push.

.

Тема 6. Оценка эффективности маркетинга и продаж.

Взаимосвязь показателей оценки эффективности службы маркетинга с показателями достижения стратегических целей компании.

Показатели управления клиентской базой и системой продаж

Рекомендуемая тематика *практических занятий*:

Тема 1. Актуальность и значение оценки эффективности инвестиций в маркетинг

Вопросы для обсуждения:

Понятие инвестиций в маркетинг.

Способы оценки их эффективности.

Маркетинговые активы, их роль и значение в структуре капитала компании.

Возможности фирмы по генерированию денежных потоков, созданию конкурентных преимуществ и удержанию покупателей.

Тема 2. Оценка эффективности товарной политики

Оценка управленческих решений по оптимизации товарного портфеля.

Оценка эффективности стратегических решений по обновлению товарного ассортимента.

Экономические аспекты управления марочной политикой

Тема 3. Оценка эффективности ценовой политики

Оценка влияния снижения цены товара, повышения цены товара на финансовый результат работы предприятия на рынке.

Оценка экономической эффективности предоставления потребителям скидок с цены.

Оценка ценовой эластичности при принятии ценовых решений.

Тема 4. Оценка эффективности рекламной кампании

Методы оценки эффективности рекламных кампаний..

Оценка эффективности выбранной рекламной стратегии и распределения рекламного

Методы и инструменты оценки эффективности маркетинговых коммуникаций в интернет-среде

Тема 5. Оценка эффективности системы продаж

Сетевой эффект - двигатель в интернет-экономике .

Технологии, обеспечивающие эффективность взаимодействия пользователей социальных сетей, агрегирование спроса, разработку приложений, усиливающие эффект масштаба спроса.

Критерии оценки канала продаж: минимизация затрат по каналу, конечная цена продаж, оборачиваемость, необходимые объемы продаж

## Тема 6. Оценка эффективности маркетинга и продаж

Взаимосвязь показателей оценки эффективности службы маркетинга с показателями достижения стратегических целей компании.

Показатели эффективности управления клиентской базой и системой продаж.

Требования к самостоятельной работе студентов.

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

Актуальность и значение оценки эффективности инвестиций в маркетинг

Понятие инвестиций в маркетинг, способы оценки их эффективности

Оценка эффективности товарной политики

Оценка эффективности ценовой политики

Оценка эффективности сбытовой политики

Оценка эффективности коммуникативной политики в офлайн и онлайн среде

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов и выполнение упражнений по выбранным объектам анализа, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам:*

Разбор практических ситуаций по принятию управленческих решений в товарно-ценовой, сбытовой и коммуникативной политике в условиях высокой волатильности и глобализации рынка и оценке эффективности инвестиций в маркетинг

Способы оценки эффективности маркетинга и продаж в офлайн и онлайн среде

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется,



однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## 7. Методические рекомендации по видам занятий

### *Лекционные занятия.*

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

### *Практические и семинарские занятия.*

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, тестовые задания, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа и т.п.

### *Самостоятельная работа.*

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении студентами дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Актуальность и значение оценки эффективности инвестиций в маркетинг	УК - 1.1 ПК -1.1	Практическое задание

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 2. Оценка эффективности товарной политики	УПК - 1.2 ПК - 1.2	Решение кейса Практическое задание тестирование
Тема3. Оценка эффективности ценовой политики	УК - 1.2; ПК -1.2	Тестирование Практическое задание
Тема4. Оценка эффективности рекламной кампании.	ПК-1.2;	Практическое задание
Тема5. Оценка эффективности системы продаж	ПК-1..2	Практическое задание решение кейса
Тема 6. Оценка эффективности маркетинга и продаж	УК-1.1; ПК-1.2	Практическое задание

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### 8.2.1 Тестовые задания

**Целью тестирования** является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

Тема 2. Оценка эффективности товарной политики

1. При принятии стратегических решений по товарной политике анализ товарного портфеля по методике ХУZ -анализа предполагает выделение товарных групп на основе показателя:

- а) коэффициента сезонности
- б) коэффициента вариации
- в) коэффициента эластичности спроса по цене
- г) ) коэффициента прибыльности товара

2. В управлении продажами к товарам «трафик-мейкерам» обычно относят :

- а) товары ,имеющие высокую маржу
- б) регулярно покупаемые товары
- в) товары импульсивного спроса
- г) элитные товары неэластичного спроса

3. В управлении товарным ассортиментом основная задача private labels заключается в том чтобы:

- а) выделить товары –лидеры продаж
- б) сформировать лояльность покупателя к сети
- в) выделить товары импульсивного спроса
- г) подчеркнуть социально-значимые товары

4. Компания, которая предлагает множество различных продуктов с разным уровнем качества на нескольких рынках, хочет обезопасить себя от такой ситуации, когда имя и репутация организации будут связываться с конкретными продуктами. Какую политику в отношении торговых марок следует проводить в таком случае?

- а. Индивидуальные марки
- б. Марки для групп товаров.
- в. Коллективные торговые марки.
- г. Зонтиковая маркировка.

### Тема3. Оценка эффективности ценовой политики

1. Руководитель службы маркетинга в компании решает вопрос о том, какую ценовую стратегию использовать при наличии значительного потребительского рынка, чувствительности потребителей к цене, нежелании или невозможности конкурентов уменьшать цены, существовании экономии от увеличения масштаба производства? Помогите ему сделать правильный выбор.

- 1) стратегия высоких цен
- 2) стратегия дифференцированных цен
- 3) стратегия низких цен
- 4). среднерыночные цены

1. Компания рассматривает перспективы выведения на рынок нового товара. Оценки показывают, что постоянные издержки составят 2,4 млн.руб. в год. При продажной цене 200 рублей за одно изделие точка безубыточности по оценкам будет достигнута при годовом объеме продаж в 400 000 изделий. Чему равны переменные издержки на одно изделие для объема продаж, соответствующего точке безубыточности?

- 20 руб
- 140 руб
- 160 руб
- 80 руб.

3. При выборе и обосновании ценовой стратегии примерами дискриминационного ценообразования могут быть:

- а) разница цен на билет в Третьяковскую галерею для иностранных и российских граждан
- б) скидка в День рождения в сети продовольственных магазинов «Алые паруса»
- в) разные цены на один фильм в кинотеатре на утренний и вечерний сеансы
- г) разные цены на ресторанное меню в бизнес-ланч и вечером
- д) высокие цены на места в партере относительно балкона в концертном зале

4. Производственная компания рассматривает перспективы выведения на рынок нового товара. Оценки показывают, что постоянные издержки составят 2,4 млн.руб. в год. При продажной цене 20 рублей за одно изделие точка безубыточности по оценкам будет достигнута при годовом объеме продаж в 400 000 изделий. Чему равны переменные издержки на одно изделие для объема продаж, соответствующего точке безубыточности?

- 2 руб
- 14 руб
- 16 руб
- 8 руб.

5. Торговое предприятие принимает решение о 12% снижении розничной цены в целях дополнительного привлечения покупателей. По мнению руководства предприятия данная политика позволит не только возместить потери из-за снижения цены, но даст дополнительную выручку. При этом, деятельность предприятия характеризуется следующими показателями:

- Объем реализации 170 единиц
- Цена единицы изделия 240 руб.
- Переменные затраты на единицу 186 руб.

Определите, насколько больше должно продать продукции предприятие, чтобы обеспечить хотя бы тот же объем валовой прибыли, который был до снижения цены:

- а) на 160 шт.
- б) на 240 шт
- в) на 194шт.
- г) на 210шт.

5. Производственная компания рассматривает перспективы выведения на рынок нового товара. Оценки показывают, что постоянные издержки составят 2,4 млн.руб. в год. При продажной цене 20 рублей за одно изделие точка безубыточности по оценкам будет достигнута при годовом объеме продаж в 400 000 изделий. Чему равны переменные издержки на одно изделие для объема продаж, соответствующего точке безубыточности?

- 2 руб
- 14 руб
- 16 руб
- 8 руб.

### 8.2.2 Задания

Тема 1. Актуальность и значение оценки эффективности инвестиций в маркетинг

#### Практическое задание 1.

1. Используя данные из открытых источников в сети интернет найдите необходимую информацию о компании «Синтез», занимающейся продажей кухонной утвари и посуды на российском рынке. Проанализируйте рынок и динамику продаж компании.
2. Компания "Синтез" решает вопрос о выходе на рынок с новым видом продукции. В настоящее время решается вопрос об определении продажной цены единицы изделия. Менеджер по продукту предлагает в качестве исходного уровня цен принять – 75 \$ за единицу; учитывая что затраты на производство и реализацию продукта составляют 48 \$ за единицу, а уровень наценки, которую планирует иметь компания составляет 60% от продажной цены, текущие цены на аналогичные изделия на рынке колеблются в указанные от 65 до 96 \$.
3. Оправдана ли продажная цена, предлагаемая менеджером компании.
4. Какие инвестиции в маркетинг в этом случае потребуются компании при выведении на рынок этого нового товара?

#### Тема 2. Оценка эффективности товарной политики

### **Задание 1.**

Для калининградской компании, производящей молочную продукцию под маркой «Залесский фермер»,:

1. Постройте и опишите атрибутивную 5-ти уровневую модель продукта.
2. Проведите сегментацию покупателей продукции компании.
3. Опишите профили целевых сегментов покупателей.
4. Опишите ключевые преимущества и выгоды продукта для целевых покупателей.
5. Проведите анализ регионального рынка аналогичной продукции. Выделите имеющиеся преимущества по продукту и организации продаж в компании.
6. Разработайте и предложите программу продвижения продукции компании, которая будет способствовать росту продаж.

### **Тема 3. Оценка эффективности ценовой политики**

#### **Задание.**

Торговое предприятие принимает решение о 15% снижении розничной цены в целях дополнительного привлечения покупателей. По мнению руководства предприятия данная политика позволит не только возместить потери из-за снижения цены, но даст дополнительную выручку. При этом, деятельность предприятия характеризуется следующими показателями:

- |                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 1. Объем реализации              | 540 единиц |
| 2. Цена единицы изделия          | 358 руб.   |
| 3. переменные затраты на единицу | 210 руб.   |

Определите, насколько больше должно продать продукции предприятие, чтобы обеспечить хотя бы тот же объем валовой прибыли, который был до снижения цены:

### **Тема 4. Оценка эффективности рекламной кампании**

#### **Задание.**

1. Для компании «Лазурит», занимающейся производством и продажей корпусной мебели для потребительского рынка, решившей вывести на рынок новую марку кухонь, предложите рекламную стратегию и программу реализации ее в социальных сетях, по схеме, предложенной ниже.
2. Выберите и обоснуйте систему показателей, которой можно будет провести оценку эффективности рекламной кампании в социальных сетях.
3. Рассчитайте рекламный бюджет, который вам потребуется для данной рекламной кампании.
4. Оцените эффективность рекламы, используя методику оценки инвестиций в рекламу по показателю ROI.

### **Тема 5. Оценка эффективности системы продаж**

#### **Задание.**

Производитель продает свою продукцию через оптовика. Однако оптовик не очень активен на местном рынке. Фирма-производитель думает организовать продажи через своё торговое представительство (ТП).

Анализ затрат показал, что при организации ТП постоянные затраты фирмы (зарплата, автомобиль, аренда, телефон и пр.) составят 287 300 руб. Кроме того необходимо будет оплачивать комиссионные торговому представителю в размере 2,5% от оборота. Маржа оптовика, с которым работает фирма сейчас, составляет 12% от оборота.

Используя критерий минимизации затрат по каналу продаж определите, какой из двух каналов организации продаж фирме выгоднее.

## **Тема 6. Оценка эффективности маркетинга и продаж**

Задание

1. Для компании «Лазурит», занимающейся производством и продажей корпусной мебели для потребительского рынка, в качестве показателей, используемых для оценки эффективности маркетинга и продаж, можно отнести (выберите правильные ответы):

- изменение объемов продаж
- средний размер счета или чека
- % конвертации (доля сделавших заказы) или совершивших покупку из числа посетителей
- оборот с 1 кв. м торговой площади
- степень узнаваемости бренда
- % оттока клиентов и посетителей
- индекс удовлетворенности (лояльности)
- доля партнеров в рекламном бюджете
- средняя прибыльность (маржинальность) по товарной группе
- другое \_\_\_\_\_

2. Обоснуйте, почему вы выбрали именно эту систему показателей.

### **8.2.3 Решение кейсов.**

#### **Тема 2. Оценка эффективности товарной политики**

##### **Кейс «Возвращение по-фински»**

Ксения Рясова сначала превратила неизвестную в России финскую марку «Finn Flare» в раскрученный бренд, затем построила третью по числу магазинов одежду сеть и в итоге получила контроль над всем бизнесом «Finn Flare». Теперь Рясова будет учить финнов торговать в Скандинавии.

Таковы причуды финского бизнеса — фирма Ксении Рясовой, начинавшая десять лет назад с поставок в Россию одежды «Finn Flare», в результате обогнала в развитии своего партнера. И хотя марка появилась в Финляндии более 40 лет назад, сейчас на скандинавские страны приходится всего 7% продаж Finn Flare, основная же часть продукции распространяется в России. И то, что именно Рясова в прошлом году возглавила весь бизнес «Finn Flare», выглядит вполне логично.

Сейчас Рясова планирует экспансию марки в СНГ и реструктуризацию бизнеса компании в Финляндии.

##### **Люди в брендовом.**

Торговая марка «Finn Flare» появилась в 1965 году. Она принадлежала небольшой финской фабрике Salon Leninkitukka, которая занималась пошивом одежды в финском городке Сало. Компания экспортировала спортивную одежду в Германию, Нидерланды,

Австрию, Швейцарию, США и СССР. Правда, в Советском Союзе марка была представлена разве что в валютных «Березках». Когда Союз распался, финны так и не смогли наладить регулярные поставки своей одежды в Россию.

С финном Раймо Аалтоненом, владельцем «Finn Flare», Ксения Рясова познакомилась в 1996 году на выставке моды IGEDO в Германии. Рясовой принадлежала небольшая дистрибуторская фирма, торговавшая небрэндированной спортивной одеждой, сделанной во Вьетнаме по эскизам самой предпринимательницы.

Аалтонен владел маркой, мало известной за пределами Финляндии, и искал выход на зарубежные рынки. Рясовой, в свою очередь, был нужен перспективный, но нераскрученный брэнд, который можно было бы представлять в России на выгодных для себя условиях, с перспективой открытия монобрендовых магазинов, «Finn Flare» как раз подходил ей, тем более о определенном числе российских граждан одежда под этой маркой была знакома по продажам в советское время в «Березках».

Условия, которых российской предпринимательнице удалось добиться от финна, оказались более чем привлекательными. С 1997 года Рясова стала эксклюзивным дистрибутором финской одежды в России, также могла в сотрудничестве с финским дизайн-бюро разрабатывать собственные модели, которые, хоть и продавались под неким брэндом, принадлежали российской же фирме - то есть Рясова торговала и на правах не дистрибутора, а производителя. А в 1998 году марка Finn Flare была зарегистрирована в России на фирму "Люди в новом", принадлежащую Рясовой.

#### **Не тот тон**

Открыть монобрендовые магазины сразу не получилось: ассортимент финского производителя был довольно мал (около 150 артикулов). «Этого явно недостаточно для открытия фирменных магазинов»,— говорит Ксения Рясова. Поэтому в 1999 году она открыла два мультибрендовых магазина «Люди в новом», где помимо «Finn Flare» продавались марки Gas, Murphy & Nye, Superga, Killer Loop, Play Life, Minardy. К 2001 году у Рясовой уже было пять магазинов «Люди в новом» в Москве и около 70 постоянных партнеров в регионах.

Но идею создания монобрендовой сети Рясова не оставляла. Она наняла четырех дизайнеров, которые совместно с финским дизайн-бюро разрабатывали новые модели, дополнившие коллекцию «Finn Flare» российской линейкой одежды. Заказы на пошив размещались на предприятиях в России и Вьетнаме. Поскольку, согласно договоренностям с Аалтоненом, доход от продажи одежды, разработанной российскими дизайнерами, оставался у Ксении Рясовой, это позволило российской компании в конечном итоге обогнать финских партнеров по объему выручки. "Из финской части коллекции мы закупали только то, что нам нравилось", - говорит Ксения Рясова.

В 2003 году ассортимент «Finn Flare» расширился настолько, что позволил Рясовой открывать магазины под этой маркой. В результате сеть "Люди в новом" сменила вывески на Finn Flare. Поначалу фирменные магазины в разных городах были оформлены по-разному, но в 2004-м компания заставила франчайзи перейти на единую серо-синюю цветовую гамму. Чтобы не потерять партнеров в переходный период, половину расходов на переоформление франчайзинговых магазинов Рясова взяла на себя (объем инвестиций «Людей в новом» в «переодевание» франчайзи не раскрывается).

Схема работы с франчайзи у «Finn Flare» была стандартной — компания не берет с партнеров роялти, а зарабатывает на продаже им своих коллекций.

Сама марка с подачи Рясовой также претерпела изменения: стиль одежды компании поменялся от спортивного к casual, во Вьетнаме был налажен выпуск обуви и аксессуаров. В то же время компания начала наращивать количество франчайзи в регионах. Доля продукции Рясовой в обороте сети уже превышала 50%. А с 2005 года разработанные российским офисом модели с согласия финской стороны стали продаваться и на родине «Finn Flare» — в Скандинавии.

### **Need for speed**

«FINN FLARE» оказался благодатной темой: за три года количество магазинов под этой маркой в России выросло со 135 до 260. Из них в Москве (единственный город, где компания развивала собственные магазины) — 13. Годовой оборот бизнеса Ксении Рясовой увеличился на 160%— \$33 млн. до \$80 млн.

Причиной быстрого роста «Finn Flare» стало удачное позиционирование. Компания одной из первых начала работать на приверженцев консервативного стиля одежды — потребителей в возрасте 25-35 лет со стабильным доходом. В результате, по собственным оценкам, ей удалось достичь показателя лояльности, покупателей 80%. В столице, к примеру, за уик-энд один магазин «Finn Flare» в среднем посещают 3 тыс. человек. То есть получается, что почти 2,5 тыс. из них впоследствии опять могут прийти в магазины компании.

В то же время в 2006 году на продаже одежды в Скандинавии финские партнеры Рясовой заработали всего \$5 млн. Российский бизнес значительно перерос финский.

Но вот по сравнению с крупнейшими российскими одежными сетями бизнес «Finn Flare» развивается не столь быстро. По количеству магазинов «Finn Flare» находится на третьем месте после Sela (более 500 магазинов, большая часть из которых франчайзинговые; оборот в 2005 году— \$140 млн, 2006-й,— \$170 млн) и Gloria Jeans (около 300 магазинов, из которых 220 франчайзинговых; оборот компании в 2006 году— \$164 млн.). Правда, сравнивать «Finn Flare» с Sela или Gloria Jeans можно постольку-поскольку, ведь эти сети развиваются в ценовом сегменте \$40-70 за единицу товара, тогда как «Finn Flare» - в сегменте \$70-200.

Впрочем, «Finn Flare» проигрывает ближайшим российским конкурентам по некоторым параметрам, не связанным с ценовым позиционированием. Например, по узнаваемости: по оценкам TNS Gallup Media (данные за май-октябрь 2006 года), у «Finn Flare» этот показатель составляет 7%. тогда как у Sela —17.3%, а у Savage— 18,6%. Лидером по знанию марки в этом сегменте является Adidas, также выпускающий повседневную одежду, с показателем узнаваемости 50%. Причина в том, что «Finn Flare» рекламируется в России лишь с начала 2006 года. По словам Рясовой, до этого времени вся прибыль вкладывалась в увеличение объемов производства одежды.

Наконец, еще одно слабое место «Finn Flare» – медлительность в разработке новых коллекций. Когда «Finn Flare» только начинал свое развитие на российском рынке, дизайн-бюро выпускало лишь две коллекции в год (осень-зима и весна-лето).

С 2006 года число коллекций увеличили до четырех (по две на каждый сезон). Сейчас выходят еще flash-коллекции – небольшие модные партии одежды, которые поставляются в магазины прямо перед сезоном, чтобы привлечь покупателей.

Большая часть их 1000 артикулов «Finn Flare» создается за год-полтора до появления в магазинах. Из-за долгосрочного планирования производитель не может оперативно реагировать на новые модные тенденции. Крупные же сети обновляются гораздо чаще:



например, Gloria Jeans производит десять коллекций в год (по несколько за сезон), не считая flash-коллекций.

Но, пожалуй, основной причиной, мешавшей более динамичному развитию Finn Flare, была структура собственности на марку. Если та же Sela и Gloria Jeans принадлежат основателям бизнеса (первая— Аркадию Пекаревскому и Борису Остроброду, вторая — Владимиру Мельникову), то Ксения Рясова, владеющая правами на «Finn Flare» только на территории России, зависела от зарубежных партнеров.

В 2006 году ситуация кардинально изменилась.

### **За горизонтом**

В июле прошлого года Раймо Аалтонен решил отойти от дел и продал бизнес малоизвестной финской компании Ruveta OY. Состав акционеров нового правообладателя не раскрывается, однако президентом совета директоров Ruveta OY стала Ксения Рясова. По некоторым данным, она является одним из акционеров компании (впрочем, сама Рясова эту информацию опровергает).

Получив контроль над всем бизнесом «Finn Flare», Рясова строит наполеоновские планы. С одной стороны, она намерена продолжить развитие в России. По франчайзинговой схеме «Finn Flare» открыло в 2007 году около 60 новых магазинов в регионах. Для повышения узнаваемости марки на роль лица брэнда Рясова пригласила Вилле Хаапасало, финского актера, известного российским зрителям по фильмам "Кукушка" и «Особенности национальной охоты». По мнению Рясовой, это наиболее известный в России финн (и Рясова в этом мнении явно не одинока: Хаапасало замечен также в рекламе финской бумаги Kum и финских же шин Nokian Tytes). Объем затрат компании на продвижение Ксения Рясова назвать отказалась.

С другой стороны, месяц назад компания объявила о намерении освоить рынок стран СНГ: уже в нынешнем году планируется открытие фирменных точек в Казахстане, Белоруссии и на Украине. «Выход в СНГ для компаний, обладающих развитой франчайзинговой сетью в России,— логичный шаг,— соглашается Александр Оносовский, президент группы „Гота" (производитель дорогой женской одежды — свыше \$300 за вещь).— Если говорить об одежде массового сегмента в стиле casual, в которой находится «Finn Flare», то сегодня в России действует более десятка сильных конкурентов, а количество покупателей все же ограничено — во многие города уже не влезешь». А в СНГ крупные одежные сети только начинают развиваться, что и делает эти страны привлекательными для наших игроков. Один из первопроходцев, Sela, стала осваивать зарубежный рынок в 2002 году.

### **Ну, за Финляндию!**

Планы Ксении Рясовой не ограничиваются экспансией в СНГ: глава Ruveta OY намерена кардинально перестроить весь финский бизнес «Finn Flare». Сегодня эта марка продается в Финляндии только в крупных супермаркетах вроде «Калинки-Стокманн». «Мне эта ситуация кажется неправильной,— говорит Рясова. - Да, там более жесткая конкуренция. Но надо открывать магазины под собственным брэндом. Именно поэтому марка получила такое быстрое развитие в России, и именно из-за отсутствия своих магазинов в Финляндии она практически не развивается на родине». В Финляндии Рясова намерена внедрить ту же франчайзинговую модель, что и в России.

Зачем Рясовой Украина, Белоруссия и Казахстан, понятно: в этих странах проживают свыше 80 млн. человек. На таком фоне Финляндия, население которой составляет треть от московского, кажется не такой уж интересной с точки зрения потенциала. Но для

Ruveta OY, в чьем обороте скандинавские страны занимают сегодня всего несколько процентов, это, похоже, вопрос не только бизнеса, но и имиджа. В конце концов, что это за финская марка, которая почти не продается в Финляндии?

### **Вопросы к кейсу:**

1. В чем, по вашему мнению, заключались основные причины быстрого роста продаж марки «Finn Flare»?
2. Какие показатели эффективности продаж анализируются в кейсе?
3. Почему организация продаж на условиях франчайзинга оказалась достаточно эффективной?
4. В чем вы видите плюсы и минусы такой организации продаж?
5. Используя данные открытых интернет-источников проанализируйте показатели продаж фирмы «Finn Flare» на современном этапе, за период после описанного в кейсе.
6. Проведите оценку эффективности продаж фирмы.
7. Сформулируйте предложения по повышению товарной политики и продаж в фирме.

### **Тема 5. Оценка эффективности системы продаж**

#### **Кейс «Зефилов в шоколаде»**

Рабочий кабинет напоминал банкетный зал перед торжественным фуршетом в детском саду – на столах вдоль стены были разложены конфеты в нарядных обертках. Но кондитерское разноцветье не радовало хозяина этого кабинета, Сергея Петровича Зефилова, – коммерческий директор дистрибьюторской компании в крупном районном центре привык к своей продукции. Тем более что она осталась в офисе после переговоров с представителями крупной сети, во время которых ему хотелось продемонстрировать полный ассортиментный ряд – все это великолепие должно было вызвать у гостей аппетит и желание заключить крупный контракт. Но потенциальные партнеры поставили нереальные условия. Ритейлеры ушли, предлагая подумать над скидками и обещая компенсировать разницу большими объемами. Зефилов не хотел идти на такие уступки и счел переговоры неудачными. Теперь вид непроданных карамелек вызывал у Сергея Петровича душевную изжогу. Напрасно он раньше времени рапортовал владельцу фирмы о возможном увеличении прибыли. Нужно было возобновить продажи по старым каналам, чтобы не упали хотя бы прежние показатели.

С утра Сергей Петрович изучал отчеты по отгрузкам за прошедший месяц. Результаты были неутешительными. Отдел прямых продаж опять провалил план.

"Что же с торговыми представителями такое происходит? Может быть, конфеты – это сложный товар?! – возникал мысль в голове у коммерческого. – То ли дело – водка..." И он погрузился в сладкие воспоминания об успешной работе в компании-производителе крепкого алкоголя. Потом в памяти всплыла скорбная мысль о том, что незаметно пролетели любимые праздники кондитерской отрасли – Новый год и 8 Марта, когда у любой фирмы удваивались продажи. Впереди грозно маячили тяжелые летние месяцы. Дети переходили на фрукты, женщины садились на диету. Кто-то после поста набрасывался на молочное и мясное. Зефилов понимал, что судьбы дистрибуции вершатся в точках продаж. Он потянулся к телефону.

- Сергей Петрович, вызывали? – спросил зашедший только 10 минут спустя запыхавшийся начальник отдела прямых продаж Перцов. Вид у него был встревоженный.

По увесистой пачке каких-то документов стало ясно, что к разговору Андрей Викторович успел обстоятельно подготовиться.

- Да, - Зефилов посмотрел на подчиненного поверх очков. – Вот, изучаю ситуацию по продажам за прошедший месяц. План... Да что я тебе говорю, и сам знаешь. Хочу посоветоваться, что же нам теперь предпринять. Давай сначала, почему вы не выполняете план продаж?

Перцов сел, не дожидаясь приглашения, положил пачку документов на стол, похлопал по ней и затараторил:

- Сергей Петрович, вы же сами знаете, в чем дело. Если смотреть по заявкам, мои хлопцы даже перевыполнили разнарядку – заказы есть. Только вот закупки и логистика подкачали. То хронический "провал" в ассортименте – розница ходовые позиции заказывает, а у нас их нет – не успели завезти. Да и склад постоянно что-то путает при сборе заявок, а потом товароведы не хотят с нами работать. То доставка привезет заказ через два дня, когда клиент уже закупил все, что нужно, на базе, а от наших конфеток отрекнется. В общем, выстроите логистику – гарантирую выполнении плана. А так хоть этот объем удастся продавать, и то хорошо.

Несмотря на сей бодрый рапорт, сомнения Зефилова крепили. Дело в том, что недавно он устроил негласный смотр подразделениям, на случай если новые закупщики захотят увидеть, как идут дела в компании. Явных нарушений и развала не было, но не было и радующей душу топ-менеджера картины порядка и энтузиазма персонала.

Пропала не только суета в офисе, но и ассортимент их фирмы в магазине рядом с домом. Зайдя туда однажды с супругой, Зефилов увидел, как в глубине зала суетиться прыткий молодой человек. Юноша тряс перед лицом менеджера прайс-листами, на которых ревнивый глаз нашего героя отметил логотип другой фирмы. Во внутренний офис магазина агента не пускали, но он всем своим видом демонстрировал, что готов брать этот бастион штурмом. Молодость победила, судя по тому, что уже через неделю мадам Зефилова принесла домой коробку с ванильной пастилой конкурента. "Но самое обидное, - переживал наш директор, кроша вражескую пастилку, - это не душевная черствость жены, а то, что соперник вообще не имеет дела с торговыми представителями!" Зефилов откровенно завидовал активности чужих кадров. Сокращение большого штата торговых представителей позволило бы пойти на уступки сетям.

- Андрей, ты думаешь, что дело только в логистике? – коммерческий очнулся от неприятных мыслей и грозно посмотрел на начальника отдела прямых продаж. – А то, что у тебя сейлзы работают как операторы на телефоне? Звонят по магазинам, собирают заявки и в конце дня привозят их в офис. И худо-бедно получают свой процент с продаж. Думаешь, я этого не знаю?

- Ну что я в состоянии проконтролировать восемь представителей? – начал сдавать свои позиции Перцов. – Я же говорил о том, что нужны два супервайзера. Иначе дальше будет еще хуже. Ведь мы планируем взять еще трех торговых представителей на область.

- Хорошо, я уже говорил с генеральным о включении в штат двух супервайзеров, - тоном отца-командира похвалился коммерческий директор. – Он скрепя сердце одобрил эту инициативу и подписал приказ. Какой у нас процент покрытия территории в городе и области?

- Примерно...- задумался Андрей и после заминки ответил, - около 30% в городе и не больше 10% в области.

- Не густо, - помрачнел Сергей Петрович. – Почему так мало? Ведь часть конкурентов работают только через базу без торговых представителей.

- Нехватка персонала, проблемы с логистикой... Мало машин для выездов по области. Еще людей нужно учить, а вы... то есть мы, в фирме, решили экономить на обучении, - отмазался начальник отдела прямых продаж.

- Я вот еще о чем подумал: может, кроме попыток увеличить активную клиентскую базу, попробовать улучшить присутствие товара на полках? – после минутного молчания спросил Зефилов.

- Мы ведь уже пытались снимать товарные остатки в рознице и влиять на формирование заявки, но вышла полная профанация, - отреагировал на предложение шефа Андрей. – Торговые представители в лучшем случае вносили эту информацию в карточку клиента со слов продавцов, а обычно вообще заполняли ее в конце дня в офисе. Та же ситуация с заявками – товаровед берет наш прайс и диктует заказ торговому. Как можно влиять, когда в прайсе 1200 позиций? А уменьшить нереально – вы ведь сами знаете, что если оставить 200-300 наименований, то вряд ли розница будет с нами работать. Эксклюзивом не торгуем, небольшим магазинам проще закупить всю кондитерку у одного дистрибьютора, чем выковыривать "изюм из булок" у нескольких.

Сергей Петрович устало вздохнул. Кондитерка – это не алкоголь или сигареты, розница на ней много не зарабатывает. Но если сейчас ничего не изменить, то через несколько лет бизнес развалится. Выдают с рынка розничные сети и производители.

- Да и без поддержки производителей мы вряд ли сможем перейти на узкий ассортимент, - продолжал Перцов. – Помните, как они отреагировали на предложение создать при нашей компании эксклюзивную команду торговых представителей?

Действительно, тот на днях встречался с кондитерами, чья продукция сейчас входит в прайс его фирмы. Те не проявили большого интереса, потому что зефировский регион считался второстепенным – всего лишь небольшой город с населением 350 тыс. человек и примерно столько же в области. Их начальник отдела заупрямился:

- Зачем нам вкладываться, чтобы в результате получить тот же объем продаж, какой будет при охвате пары районов в мегаполисе?

- Ладно, давай решим основной вопрос, ради которого я тебя пригласил, - сказал коммерческий директор. - Что необходимо сделать для выполнения плана продаж в следующем месяце?

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Какие основные ошибки в управлении стратегическим маркетингом были, по вашему мнению, допущены руководством фирмы?

2. Что, по вашему мнению, необходимо изменить фирме в маркетинговой стратегии и управлении продажами в первую очередь?

3. Предложите программу маркетинговых действий, направленных на усиление конкурентной позиции фирмы и увеличение ее продаж?

### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **Вопросы к дифференцированному зачету:**

1. Роль и значение оценки эффективности маркетинговых инвестиций.

2. Взаимосвязи между маркетинговой стратегией и акционерной стоимостью.
3. Изменение концепции маркетинга во времени. Маркетинг - основной источник увеличения акционерной стоимости.
4. Понятие инвестиций в маркетинг.
5. Методы и показатели оценки эффективности маркетинговых инвестиций.
6. Маркетинговые активы, их роль и значение в структуре капитала компании.
7. Цепочка результативности маркетинга.
8. Показатели эффективности товарной политики организации.
9. Методы анализа эффективности товарного ассортимента с позиции финансового результата работы на рынке.
10. Оценка управленческих решений по оптимизации товарного портфеля.
11. Использование метода ABC- анализа товарного портфеля и метода XYZ – анализа при анализе товарного портфеля и принятии стратегических решений по ассортименту с точки зрения экономической эффективности.
12. Ролевой анализ товарного портфеля: убыточные лидеры продаж, трафик-мейкеры, профит-билдеры.
13. Анализ точки безубыточности в товарном портфеле.
14. Механизмы принятия управленческих решений по убыточным товарам и услугам.
15. Оценка эффективности стратегических решений по обновлению товарного ассортимента.
16. Экономические аспекты управления марочной политикой.
17. Методы оценки стоимости бренда.
18. Выбор и обоснование ценовой политики компании
19. Виды и особенности ценовой стратегии
20. Стратегия нейтрального ценообразования
21. Стратегия ценового прорыва
22. Стратегия ценового стимулирования
23. Затратная стратегия ценообразования
24. Стратегия ценового проникновения
25. Стратегия «снятия сливок» в ценообразовании
26. Оценка эффективности ценовой политики с точки зрения стратегических целей компании.
27. Принятие управленческих решений по цене.
28. Оценка влияния снижения цены товара, повышение цены товара на финансовый результат работы предприятия на рынке.
29. Оценка экономической эффективности предоставления потребителям скидок с цены.
30. Оценка ценовой эластичности при принятии ценовых решений.
31. Методы и показатели оценки эффективности рекламных кампаний.
32. Показатели оценки эффективности акций при продажах
33. Оценка эффективности рекламных кампаний в интернет-маркетинге
34. Показатель ROI как оценка эффективности маркетинговых инвестиций
35. Оценка эффективности рекламного бюджета
36. Выбор показателей оценки эффективности работы канала продаж.

37. Критерии оценки эффективности канала продаж: минимизация затрат по каналу, конечная цена продаж, оборачиваемость, необходимые объемы продаж.
38. Выбор индикатор для оценки эффективности каналов продаж
39. Оценка эффективности прямых продаж.
40. Система показателей оценки выполнения плана продаж.
41. Оценка эффективности организации и планирования системы продаж в компании
42. Система показателей оценки эффективности маркетинга и продаж

#### **8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания**

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70

Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня	неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55
---------------	---	---------------------	------------	----------

## 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

### Основная учебная литература

1. Маркетинг для магистров : учебник / Под общей ред. д-ра экон. наук, проф. И.М. Синяевой. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 368 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. - ISBN 978-5-9558-0419-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/937984>

### Дополнительная учебная литература

1. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры/ Е. П. Голубков. - Москва: 2019.
2. Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга [Электронный ресурс]: учеб. пособие для вузов/ Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общ. ред. Н. Я. Калюжновой. - 2-е изд., испр. и доп.. - Москва: 2019.
3. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]: учеб. для вузов/ В. Н. Наумов. - Москва: ИНФРА-М, 2014.
4. Маркетинг-менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры/ Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ун-т; под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнер. - Москва: 2019.

## 10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантиана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;

- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила  
Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление рисками»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Сафонова Ирина Юрьевна, к.э.н., доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Управление рисками».....	
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	
4. Виды учебной работы по дисциплине.....	
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.....	
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	
7. Методические рекомендации по видам занятий.....	
8. Фонд оценочных средств.....	
8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины.....	
8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля.....	
8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине.....	
8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания.....	
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.....	
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	

**1.Наименование дисциплины:** «Управление рисками».

**Целью освоения дисциплины** «Управление рисками» является приобретение знаний и практических навыков управления рисками в деятельности различных сферах деятельности.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
<p><i>ОПК-1</i> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;</p>	<p><i>ОПК-1. Обладает знаниями экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства</i> <i>ОПК-1.2 Применяет инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик</i> <i>ОПК-1.3 Выбирает наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие теории для решения профессиональных задач</i></p>	<p><b>Знать:</b> -особенности, природу и виды финансовых рисков, -принципы и методы управления экономическими финансовыми рисками, -информационные, правовые основы системы управления рисками, -основные элементы программы управления рисками -основы мониторинга и методы оценки рисков -основные способы воздействия на риск -роль страхования в управлении рисками значение -критерии и показатели оценки эффективности управления рисками <b>Уметь:</b> -выявлять риски, -оценивать уровни рисков -работать с информационными материалами для анализа и оценки рисков -оценивать последствия реализации экономических и финансовых рисков -подбирать методы управления рисками -оценивать эффективность управления рисками <b>Владеть:</b> -методами управления рисками -современными технологиями управления рисками</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина ФТД 01 «Управление рисками» представляет собой факультативную дисциплину блока практических дисциплин подготовки студентов. Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№ п/п	Наименование (раздела) темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Природа экономических рисков. Виды рисков.	Понятие и характеристики риска в современной экономике. Неопределенность и ситуация риска. Основные черты риска. Источники и факторы риска. Основные функции риска.
2.	Тема 2. Оценка рисков	Количественные и качественные методы оценки рисков. Понятие, методы, порядок проведения анализа рисков. Интеграционная оценка риска. Риск и наступление банкротства предприятия. Финансовая оценка риска. Диагностика наступления неплатежеспособности предприятия.
3.	Тема 3. Методы управления рисками	Понятие управление риском. Процессы идентификации, анализа рисков и принятие решений. Классификация

№ п/п	Наименование (раздела) темы	Содержание темы
		методов управления рисков. Локализация как метод управления рисками. Компенсация последствий риска. Методы уклонения от риска. Методы диссипации рисков. Понятие и характеристика страхования. Функции страхования. Условия страхования рисков.
4.	Тема 4. Система управления рисками	Субъект и объект управления рисками. Организационная структура управления рисками. Подсистемы управления рисками. Информационное обеспечение управления рисками. Правовые вопросы управления рисками. Финансирование мер по снижению рисков.

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

### Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

**Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):**

Тема 1. Природа экономических рисков. Виды рисков.

Понятие риска и неопределенности. Классификация рисков. Риски деятельности организации. Идентификация рисков.

Тема 2. Оценка рисков.

Принципы оценки рисков. Измерители рисков. Методы оценки рисков на основе показателей. Экспертные методы в оценке рисков. Риск и наступление банкротства предприятия. Финансовая оценка риска. Диагностика наступления неплатежеспособности предприятия.

Тема 3. Методы управления рисками. Классификация методов управления рисков.

Локализация как метод управления рисками. Компенсация последствий риска. Методы уклонения от риска. Методы диссипации рисков.

Тема 4. Система управления рисками.

Подсистемы управления рисками. Информационное обеспечение управления рисками.

Правовые вопросы управления рисками. Финансирование мер по снижению рисков.

### Рекомендуемая тематика практических занятий:

Тема 1. Природа экономических рисков.

Виды рисков. Рассмотреть основные характеристики риска в современной экономике.

Неопределенность и ситуация риска. Основные черты риска. Разновидности рисков.

Тема 2. Оценка рисков.

Идентификация рисков, выявление источников и факторов риска. Функции риска

Рассмотреть источники и факторы риска. Основные функции риска.

Изучение количественных и качественных методов оценки рисков. Интеграционная оценка риска.

Тема 3. Методы управления рисками.

Основные способы воздействия на риски. Методы и инструменты управления рисками.

Сохранение риска. Компенсация последствий риска.

Понятие и характеристика страхования. Функции страхования. Условия страхования рисков

Тема 4. Система управления рисками.

Субъект и объект управления рисками. Организационная структура управления рисками. Подсистемы управления рисками. Информационное обеспечение менеджмента риска. Финансирование рисков.

### **Требования к самостоятельной работе студентов**

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, подготовку практических заданий по следующим темам:*

Тема 1. Природа экономических рисков. Виды рисков.

Причины рисков. Характеристика групп экономических рисков. Характеристика предпринимательских рисков.

Тема 2. Оценка рисков.

Количественная оценка риска. Теория вероятности и математическая статистика в оценке рисков. Качественная оценка рисков: исследование методов. Прогнозирование наступления рискованных ситуаций и оценка их последствий. Исследование прямого и косвенного ущерба при рискованных ситуациях. Количественная оценка риска. Теория вероятности и математическая статистика в оценке рисков.

Тема 3. Методы управления рисками.

Классификация методов управления рисками. Сравнение методов управления рисками.

Диверсификация рисков. Методы компенсации рисков. Экспертные методы в управлении рисками. Применение страхования в управлении рисками.

Характеристики методов управления рисками.

Тема 4. Система управления рисками.

Прогнозирование наступления рискованных ситуаций и оценка их последствий. Исследование прямого и косвенного ущерба при рискованных ситуациях Системный подход к управлению рисками на предприятии. Организация управления риском на предприятии. Способы финансирования рисков. Организация информационного обеспечения управления рисками.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме

самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

#### **Паспорт фонда оценочных средств**

<b>Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Индекс контролируемой компетенции (или её части)</b>	<b>Оценочные средства по этапам формирования компетенций</b>
		<b>текущий контроль по дисциплине</b>
Тема 1. Природа экономических рисков. Виды рисков.	ОПК-1	тестирование



Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
		решение задач
Тема 2. Оценка рисков	ОПК-1	тестирование решение задач
Тема 3. Методы управления рисками	ОПК-1	тестирование решение задач кейс
Тема 4. Система управления рисками	ОПК-1	тестирование решение задач кейс
	ОПК-1	зачет

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Тестовые задания

**Целью тестирования** является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

Тема 1. Природа экономических рисков. Виды рисков Проверяемые компетенции

1. В целом риск как экономическая категория представляет собой:
  - возможность, вероятность отклонения от цели, несовпадения фактического результата с намеченным в условиях объективно существующей неопределенности,
  - вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или получения дополнительных расходов,
  - потери, убытки, получаемые в результате осуществления определенной финансовой и производственной политики,
  - возможности и потери, которые позволяют получить в конечном итоге выигрыш для лица, принимающего решения.
2. С какими категориями связана объективная основа риска?
  - неопределенность внешней среды,
  - отношение предпринимателя к риску,
  - ожидаемая полезность дохода,
  - вероятность получения определенного результата.
3. С какими категориями связана субъективная основа риска?
  - неопределенность внешней среды,
  - отношение предпринимателя к риску,
  - ожидаемая полезность дохода,

- вероятность получения определенного результата.
- 4. Причины возникновения неопределенности:
  - Спонтанность природных процессов,
  - Вероятностный характер НТП,
  - циклический характер развития,
  - доступность информации.
- 5. Причины возникновения неопределенности:
  - циклический характер развития,
  - доступность информации,
  - Неполнота, недостаточность информации об объекте,
  - Столкновение противоречивых интересов.
- 6. В зависимости от степени воздействия различают риски:
  - чистый,
  - допустимый.
  - кратковременный
  - катастрофический.

## Тема 2. Оценка рисков

### 1. Результатом качественной оценки рисков является:

- Единичный показатель,
- Система рисков,
- Определенная вероятность,
- Опрос экспертов.

### 2. Количественная оценка рисков в соответствии с характером используемой исходной информации:

- эмпирическая,
- числовая,
- экспертная,
- линейная.

### 3. К методам визуализации рисков относят:

- Построение дерева рисков,
- Формирование сценариев риск-событий,
- хеджирование,
- карта рисков,
- метод Игакалти.

### 4. Оценка риска, основанная на теоретических положениях и выражающая требования к будущим последствиям определенных событий:

- эмпирическая,
- числовая,
- априорная,
- экспертная,
- линейная.

### 5. Охарактеризуйте риск, вероятность воздействия которого составляет 0,45:

- средний,
- малый,
- высокий,
- максимальный.

6. Исключить явление сдвига риска, а также влияние мнения определенных авторитетных участников на мнения других экспертов позволяет метод экспертной оценки рисков:

- Метод мозговой атаки,
- Метод Дельфи,
- Открытое обсуждение вопросов с последующим закрытым голосованием.,
- проведение собеседования на основе использования непредсказуемых вопросов.

### Тема 3. Методы управления рисками

1. В управлении рисками используют следующие подходы:

- агрессивный,
- прямой,
- статистический,
- культурологический,
- предметно-исторический.

2. Активный метод управления риском предполагает:

- осуществление всех операций после проведения мероприятий по предупреждению финансовых потерь,
- учет в процессе управления риском сложившихся условий хозяйствования,
- меры по минимизации риска принимаются после наступления рискового события,
- дополнение к намеченным мероприятиям дополнительных решений, возникающих в ходе поступления проблемы.

3. Для управления рисками возможно использование подходов и методов:

- диверсификация,
- страхование,
- хеджирование
- все вышеперечисленное можно использовать.

4. В протоколе риска описывается:

- Финальное воздействие риска и вся сопутствующая информация, рассмотренная в ходе аналитической работы,
- Нормативно-справочная информация,
- Возможности проявления факторов риска.

5. Основными условиями реализации методов уклонения от рисков являются:

- Наличие альтернативных вариантов решения проблем,
- Минимальная вероятность возникновения и негативного воздействия других видов риска, их более высокого уровня по сравнению с данным видом риска,
- Создание резервов необходимых ресурсов
- Заключение форвардных и фьючерсных контрактов

### Тема 4. Система управления рисками

1. В каком случае вероятность негативного воздействия рисков максимальна?

- Действие наудачу в надежде на счастливый случай,
- Действия на основе четко разработанной стратегии оценки управления рисками,
- действие на основе решений экспертов,
- действие на основе планов и программ, разработанных министерствами.

2. Банковский риск, связанный с потерей возможности банка своевременно и полностью обеспечить выполнение своих долговых и финансовых обязательств перед контрагентами:

- операционный,
- валютный,
- ликвидности,
- процентный.

3. Для предприятия, осуществляющего производственную деятельность выделяют:

- риск опасности потерь из-за ошибок при сборе, регулировании информации,
- риск остановки производства,
- риск возврата покупателем продукции,
- нарушение норм по охране окружающей среды.

4. При выявлении внутренних факторов риска изучаются:

- Инфраструктура рынка,
- Тенденции конъюнктуры рынка,
- Состояние материально-технической базы,
- Уровень соответствия используемых технологий современным.

5. К внутренним причинам риска относятся:

- Несоответствие продукции, услуг требованиям к их качеству,
- Появление более выгодных предложений,
- Принятие необоснованных решений,
- Изменение личных отношений между руководителями

### Задачи

#### Тема 1. Природа экономических рисков. Виды рисков

##### Задача

В службу экономической безопасности «Новые технологии» поступило сообщение о том, что в результате фальсифицированного тендера менеджер по закупкам Петров С.С. заключил договор поставок на комплектующие изделия с организацией «Динго», с руководителем которой он состоит в родственных отношениях. Договор заключен на условиях предоплаты 45% от общего объема поставок в текущем году, который составляет 23 000 тыс. руб. по имеющейся информации «Динго» не является организацией-производителем данных комплектующих изделий, более того за прошлый отчетный год организация предоставила в налоговую инспекцию «нулевую» отчетность. Определите налоговые риски, а также причиненный возможный ущерб АО «Новые технологии» при условии, что в текущем году необходимо реализовать продукции на сумму 120 000 тыс. руб. и по условиям контракта штрафные санкции за недопоставку составляют 0,4%. Для решения задачи сформулируйте условную ситуацию и введите необходимые дополнительные значения.

#### Тема 2. Оценка рисков

Ожидаемая доходность акций А и Б равна соответственно 12 и 25 %. Их среднее квадратическое отклонение равно 5 и 8%. Коэффициент корреляции между доходностями акций равен 0,6. Рассчитайте ожидаемую доходность и стандартное отклонение портфеля, состоящего на 40% из акций А и на 60% из акций Б. Определите ожидаемую доходность и стандартное отклонение портфеля, состоящего на 60% из акций А и на 40% из акций Б. Сравните полученные результаты.

**Задача.** Инвестор владеет тремя видами акций. Он произвел оценку следующего совместного вероятностного распределения доходностей:

Общеэкономическая ситуация	Вероятность	Доходность акции А	Доходность акции В	Доходность акции С
Спад	0,30	-10	10	0

Без изменения	0,20	0	6	12
Незначительный подъем	0,3	10	6	12
Существенное оживление	0,2	20	-10	15

Определите ожидаемую доходность и стандартное отклонение портфеля, если инвестор вкладывает 30% средств в акции А, 50% - в акции В, 20% - в акции С. Предполагается, то доходность каждой ценной бумаги является некоррелированной с доходностью остальных ценных бумаг.

Для решения задачи необходимо определить

- среднюю доходность по акциям А,В,С,
- дисперсию для этих бумаг,
- доходность и стандартное отклонение портфеля.

### **Тема 3. Методы управления рисками** **Задача.**

Компании А и Б планируют вложить денежные средства в ценные бумаги. При этом у А собственные средства составляют 70 млн.руб., а сумма возможного убытка в случае неправильного выбора объекта инвестирования может составить 1,2 млн.руб., у компании Б- 92 млн.руб., и 8 млн. руб. соответственно. Определите, какое из предприятий осуществляет менее рискованное вложение средств.

### **Тема 4. Система управления рисками**

Задача

Добавочные вложения в расширение производства в размере 1000 тыс. руб. могут увеличить прибыль от реализации продукции с 500 до 700 тыс. руб. при условии, что спрос на нее возрастает.

Эти вложения окажутся напрасными, если спрос не увеличится. Вероятность увеличения спроса, по мнению экспертов предприятия –0,7.

Можно заказать прогноз спроса специализированной фирме, занимающейся изучением рыночной конъюнктуры за 50 тыс. руб. Как положительный, так и отрицательный прогноз фирмы сбываются с вероятностью 0,9. Необходимо принять решение о целесообразности дополнительных вложений и целесообразности заказа прогноза с целью снижения риска из-за неопределенности рассчитывается мат.ожидание дохода. Для каждого пункта принятия решения выплата максимизируется. Лучшее решение выбирается по максимуму дохода.

Схема использования Байеса:

- Высказывается некоторая гипотеза (Н.) и приблизительно определяется вероятность ее истинности –  $P(H)$
- Выбирается некоторое событие А, связанное по вероятности с гипотезой Н.. Если последняя верна, то вероятность появления события  $A=P(A/H)$ .

Полная же вероятность события А, т.е. вероятность наступления события А в любом случае, независимо от истинности или ложности гипотезы Н. равна  $P(A)$ .

Если поступает информация о наступлении события А, то первоначальная вероятность истинности гипотезы Н. уточняется следующим образом:

$$P(H_1 / A) = \frac{P(A/H_1) \cdot P(H_1)}{P(A)},$$

где  $P(H_1/A)$  – уточненная, апостериорная вероятность гипотезы  $H_1$ ;  
 $P(H_1)$  – ее первоначальная, т.е. априорная вероятность;  
 $P(A)$  – полная вероятность события  $A$ .

$$P(A) = \sum P(A/H_i) \cdot P(H_i).$$

В данном случае предположение о росте спроса и об отсутствии роста спроса можно обозначить как гипотезы  $H_1$  и  $H_2$ . По условию известны  $P(H_1)$  и  $P(H_2)$ .

Получение положительного или отрицательного прогноза от специализированной фирмы обозначаем как  $A$  и  $\bar{A}$

По условию задачи известна вероятность того, что положительный или отрицательный прогноз сбудется  $P(A/H_1) = P(\bar{A}/H_2) = 0,9$ . Отсюда вероятность того, что прогнозы будут ошибочными:

$P(A/H_1) = P(\bar{A}/H_2) = 0,1$ . Для построения «дерева решений» необходимо:

Определить вероятность того, с которой может быть получен положительный прогноз (событие) от спец. Фирмы, занимающейся изучением рыночной конъюнктуры. Если она окажется очень маленькой, целесообразно отказаться от заказа прогноза. Для этой цели использовать формулу полной вероятности. Вероятность получения отрицательного прогноза:  $P(\bar{A}) = 1 - P(A)$ .

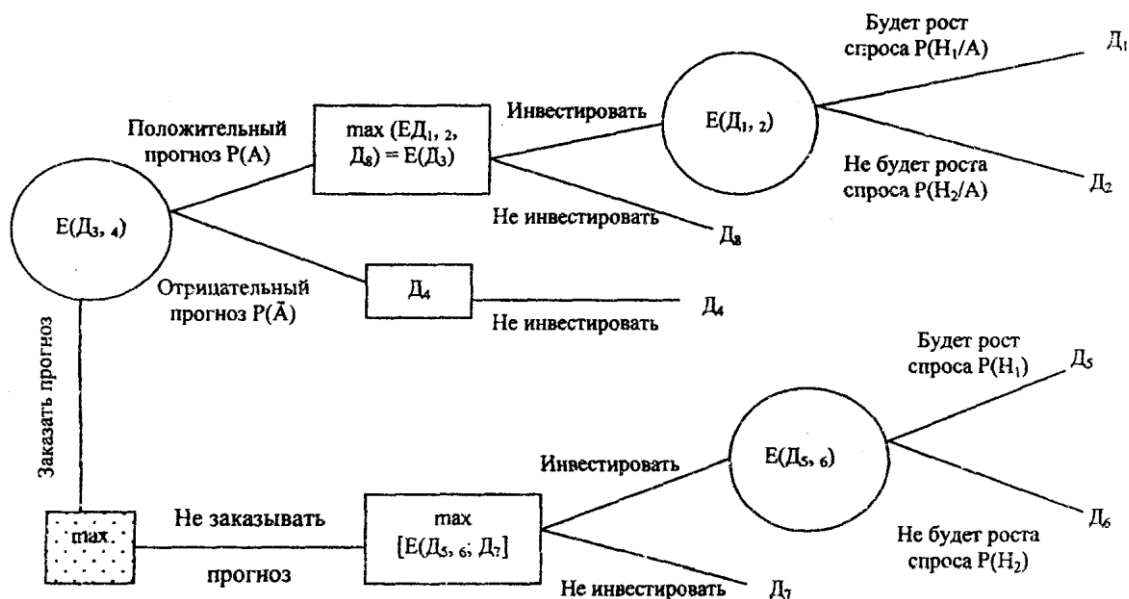
Определить, с какой вероятностью можно будет ожидать рост спроса, если будет получен положи тельный прогноз. Используется формула Байеса. Зная  $P(A/H_1)$ , найдем

вероятность падения спроса при получении положительного прогноза  $P(H_2/A) = 1 - P(H_1/A)$

Вычислить, с какой вероятностью можно будет ожидать рост спроса, если будет получен отрицательный прогноз. Такое может произойти, так как фирма, специализирующаяся на прогнозах, не гарантирует абсолютной точности: 10% ее прогноза не сбываются.

Используется формула Байерса и находится  $P(H_1/\bar{A})$  Отсюда вероятность падения спроса при получении отрицательного прогноза составит:  $P(H_2/\bar{A}) = 1 - P(H_1/\bar{A})$

Результаты расчетов используются при составлении «дерева решений».



$D_i$  – доход предприятия при данном направлении развития событий;  
 $E(D_i)$  – ожидаемый доход с учетом вероятностей.

Критерием выбора оптимальной альтернативы является максимальное значение дохода (ожидаемого дохода)

### Примерные кейсы

Тема 3. Методы управления рисками Задание к кейсу.

1. Ознакомьтесь с текстом кейса «Управление рисками в компании Вина Винчела», приведенного ниже, идентифицируйте экономические и финансовые риски, проведите их качественную оценку и заполните таблицу 1.
2. Заполните таблицы 2,3 с распределением вероятностей и рассчитайте дисперсию  $\alpha^2$  и стандартное отклонение  $\alpha$ . В каком распределении выше вероятности – «А» или «Б» – выше неопределенность рискового события?
3. Проанализируйте отчетность выбранной компании
4. Внесите предложения и обоснуйте выбор методов управления рисками.

#### Кейс

Челябинский винный завод был построен в 1969 г. В 1979 г. Он был объединен с Копейским винным заводом, находящимся в окрестностях Челябинска. В 1993 г. объединенное предприятие становится закрытым акционерным обществом. В настоящее время «Винчел» - это закрытое акционерное общество, все акции которого принадлежат руководству и работникам.

В конце 1980-х гг. завод подвергся основательной реконструкции. Оборудование было поставлено Чешской республикой.

В настоящее время на заводе работает 560 человек, из которых: 10% - агенты по продажам, 45 – персонал, занятый в производстве, 35 – обслуживающий персонал, 10% - управленческий персонал.

Заводские базы и магазины расположены в Челябинском регионе. Все их работники считаются персоналом «Винчела».

Завод расположен в центре Челябинска. Полная мощность предприятия – 45 тыс. декалитров вина в месяц. Завод состоит из четырех основных цехов: заготовительного, цеха розлива по бутылкам; склада; транспортного цеха.

На складе ежемесячно хранится до 79 тыс. декалитров виноматериалов на сумму 387 тыс.руб., которые доставляются из Украины или с Юга России (Краснодарский край), а также из ЮАР и Аргентины, которые давно славятся дешевыми виноматериалами высокого качества. Закупка виноматериалов за рубежом производится ежеквартально до середины следующего за отчетным месяца. Примерно 80% виноматериалов импортируется, и оплата производится в USD. Расходы по импорту составляют до 60% себестоимости готовой продукции.

Себестоимость изготовления одной бутылки вина, без учета налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей, составляет от 75 до 85 руб.

Изменение (повышение) цен на сырье может повлечь за собой значительное увеличение стоимости готовой продукции.

Все вина предназначены для классов населения ниже среднего и среднего. Около половины продукции завода продается в Челябинской области, 35% - в Уральском регионе, 15% - от Урала до Волги и только небольшое количество приходится на республики центральной Азии и Сибирь.

Завод получил 20 процентов на свои винодельческие изделия. Большая часть патентов действительна до декабря 2010 г. Компания производит главным образом крепленые и полусладкие вина. Более 30 марочных наименований подразделяются на три основные группы, которые включают в себя 10-15% марок завода.

Вина «Винчела» разливаются в «европейские» бутылки, которые производятся в России. Этикетки изготавливаются за рубежом, поэтому компания имеет два долгосрочных контракта с партнерами, номинированных в долларах США. Закупки этикеток осуществляются ежеквартально. Расходы на закупку этикеток в 2010 г. Запланированы на уровне 650000 долл.

Все отправки в Челябинском регионе и на Урале происходят с помощью грузовиков. ЗАО «Винчел» обеспечивает большинство своих перевозок с помощью трех типов грузовиков: двух семи тонных грузовиков, трех полу тонных грузовиков «Газель» и еще пяти полутонных грузовиков. Когда требуется транспортировка особенно большой партии груза, завод арендует трейлеры и использует железнодорожную перевозку.

ЗАО «Винчел» имеет 50 партнеров-дистрибьютеров, работающих на Урале. Остальные 15 обслуживают другие рынки. На уральских дистрибьютеров распространяется торговый кредит, допускающий оплату в течение 10-30 дней. От других требуется предварительная оплата.

Прогнозируется, что если в течение года будет отмечаться рост цен на сырье и расходные материалы, то это может привести к удорожанию готовой продукции и, как следствие, к падению уровня выручки от реализации.

Табл.1.

Реестр рисков

№	Описание выявленных рисков	Возможные последствия (по шкале от 1	Оценочная частота (по шкале от 1	Методы реагирования на риск
---	----------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------



		(min) до 5 (max))	(min) до 5 (max))	

Табл. 2.

Распределение «А»

Размер убытка $X_i$ , тыс. руб.	Вероятность убытка, $P_i$	$X_i P_i$
0	0,1	
500	0,2	
1000	0,05	
Математическое ожидание $\mu$		

Табл. 2.

Распределение «Б»

Размер убытка $X_i$ , тыс. руб.	Вероятность убытка, $P_i$	$X_i P_i$
0	0,15	
500	0,2	
1000	0,35	
Математическое ожидание $\mu$		

#### Тема 4. Система управления рисками

Кейс.

*Фрагмент материала.*

##### Цели системы интегрированного управления рисками

...2.1. Система управления рисками Группы основывается на стандартах и инструментах, рекомендуемых Базельским комитетом по банковскому надзору и отвечает требованиям лучших мировых практик.

2.2. Основными целями организации системы интегрированного управления рисками, как составной части процесса управления Банком являются:

- обеспечение устойчивого развития Банка и организаций-участников Группы в рамках реализации стратегии развития, утвержденной Наблюдательным советом Банка;
- обеспечение и защита интересов акционеров, участников, кредиторов, клиентов Группы и иных лиц, с учетом того, что указанные лица заинтересованы в продолжении устойчивой деятельности Группы, чтобы принимаемые Группой риски не создавали угрозы для существования Группы и ее участников

##### Задачи и полномочия основных коллегиальных органов и структурных подразделений Банка, задействованных в процессах управления рисками Группы

###### 6.1. Наблюдательный совет Банка:

- определяет приоритетные направления деятельности Банка;
- одобряет крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, сделки со связанными лицами, в случаях и порядке, предусмотренных действующим законодательством.

###### 6.2. Правление Банка:

- определяет политику Банка в сфере управления рисками, обеспечивает условия для ее эффективной реализации, организует процесс управления рисками в Банке, определяет подразделения, ответственные за управление рисками;

- образует коллегиальные рабочие органы, в том числе Коллегию, комитеты Банка, утверждает положения о них и устанавливает их компетенцию, в том числе по утверждению внутренних документов Банка, определяющих правила, процедуры, порядок проведения банковских операций и других сделок, порядок взаимодействия структурных подразделений центрального аппарата Банка, его филиалов;
- утверждает внутренние документы Банка, регулирующие текущую деятельность Банка, в том числе определяющие политику управления рисками;
- определяет политику Банка по основным направлениям деятельности Банка и Группы;
- утверждает результаты мониторинга степени подверженности Банка рискам;
- определяет пути реализации приоритетных направлений деятельности Банка с учетом уровня и видов принимаемых Банком рисков.

На основе материалов о политике интегрированного управления рисками ОАО «Сбербанк России» составьте схему системы управления рисками, применяемых методов, целей и задач управления рисками ОАО «Сбербанк». Каковы характеристики риск-аппетита ОАО «Сбербанк»?

### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

*Примерный перечень вопросов к зачету:*

1. Понятие и виды неопределенности. Неопределенность и риск.
2. Понятие и характеристики риска в современной экономике. Виды рисков и их классификация.
3. Природа экономических рисков и их виды.
4. Признаки рисков ситуации.
5. Риски по источнику возникновения и по возможным последствиям.
6. Риск-менеджмент. Способы управления рисками.
7. Понятие и виды рисков.
8. Причины и особенности рисков ситуаций.
9. Способы снижения риска.
10. Страхование в системе управления рисками. Понятие и характеристики страхования.
11. Фонды предприятия, источники их формирования.
12. Методы и показатели оценки рисков.
13. Информация как источник неопределенности и риска.
14. Визуализация рисков: понятие и основные методы.
15. Понятие и основные этапы идентификации рисков.
16. Идентификация рисков в сфере высоких технологий.
17. Требования к информации в риск менеджменте.
18. Организационные формы страхования.
19. Законодательство в сфере управления рисками.
20. Понятие и основные этапы риск-менеджмента.
21. Место управления рисками в системе управления предприятием.
22. Принципы и методы управления рисками.
23. Институциональная среда риск-менеджмента.
24. Стратегическое управление рисками
25. Организация управления экономическими рисками.
26. Организация управления инвестиционными рисками
27. Количественные методы оценки риска.

28. Качественные методы оценки риска.
29. Особенности инвестиционных рисков и способы управления.
30. Оценка итогов управления рисками

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 153 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/6216. - ISBN 978-5-16-013060-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897324>
2. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие / В.Н. Уродовских. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 168 с. - ISBN 978-5-9558-0158-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905241>

### **Дополнительная литература**

1. Казакова, Н. А. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / Н.А. Казакова, А.Н. Иванова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1415365. - ISBN 978-5-16-016958-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1415365>
2. Черняков, М. К. Управление рисками. Конспект лекций : учебное пособие / М. К. Черняков, М. М. Чернякова ; под ред. М. К. Чернякова. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2018. - 144 с. - ISBN 978-5-7782-3746-9. - Текст : электронный. - URL: [https://znanium.com/catalog/product/1870486\\_005](https://znanium.com/catalog/product/1870486_005).

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;

- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- 

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление стратегическими изменениями»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент  
программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель: Бородавкина Н.Ю., к.э.н, доцент.**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель

и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Управление стратегическими изменениями».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине



## 1. Наименование дисциплины: «Управление стратегическими изменениями».

Цель дисциплины - изучение перемен в организациях, формирование знаний и ключевых навыков выбора подходов к управлению изменениями и использованию успешного опыта решения проблем развивающихся изменений.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
<i>ОПК–5</i> Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ОПК-5.1 Владеет методами сбора, анализа и синтеза информации о научных исследованиях в менеджменте и смежных областях ОПК-5.2 Обобщает собранную информацию и формулирует выводы по результатам прикладного и/или фундаментального исследования в области менеджмента ОПК-5.3 Выполняет научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	<b>Знать:</b> подходы к выделению этапов жизненного цикла организаций <b>Уметь:</b> применять модели жизненного цикла организаций при разработке стратегических изменений; <b>Владеть:</b> Приемами систематизации информации о ситуации для подготовки управленческих решений с учетом социальной и этической ответственности; навыками выявления ситуаций, требующих внедрения стратегических изменений
<i>ПК-2</i> Способен определять направления развития организации и разрабатывать стратегию управления изменениями	ПК-2.1 Разрабатывает стратегию управления изменениями организации и определять направления ее развития ПК-2.2 Разрабатывает и реализует программу стратегических изменений в организации	<b>Знать:</b> характеристики организаций в контексте процессов изменений; <b>Уметь:</b> формировать модели управления изменениями; <b>Владеть:</b> приемами формирования моделей управления изменениями с учетом их влияния на стратегическое развитие организации

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление стратегическими изменениями» представляет собой дисциплину обязательной части блока дисциплин подготовки студентов.

## 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной

информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации. Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Тема 1. Организации в контексте стратегических изменений.	Экономические и социальные силы, вызывающие кардинальные перемены в организациях. Характерные особенности различных типов конкурентных стратегий предприятий. Метафорический подход к изменениям Революционная и эволюционная модели изменений. Метод оценки вероятности успеха изменений.
2.	Тема 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений	Модель управления в жизненном цикле организаций (Ларри Грейнер). Жизненный цикл организации по Ицхаку Адизесу. Проблемы бизнеса на разных стадиях развития. Различие базовых моделей жизненного цикла.
3.	Тема 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций	Модель Мак-Кинси «7S»: основные характеристики и практическое применение. Модель диагностирования изменений Надлера-Ташмена. Трехступенчатая модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Джона П.Коттера. Модель управления изменениями «EASIER». Мотивы и причины неприятия изменений, виды сопротивления. Стили и методы управления изменениями. Формы участия сотрудников в процессе изменений. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж.Коттер и Л.Шлезингер.

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

*Тема 1. Организации в контексте стратегических изменений*

Экономические и социальные силы, вызывающие кардинальные перемены в организациях. Характерные особенности различных типов конкурентных стратегий предприятий. Метафорический подход к изменениям. Революционная и эволюционная модели изменений. Метод оценки вероятности успеха изменений.

*Тема 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений*

Модель управления в жизненном цикле организаций (Ларри Грейнер). Жизненный цикл организации по Ицхаку Адизесу. Проблемы бизнеса на разных стадиях развития. Различие базовых моделей жизненного цикла.

*Тема 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций*

Модель Мак-Кинси «7S»: основные характеристики и практическое применение. Модель диагностирования изменений Надлера-Ташмена. Трехступенчатая модель изменений К. Левина. Модель управления изменениями Джона П. Коттера. Модель управления изменениями «EASIER». Мотивы и причины неприятия изменений, виды сопротивления. Стили и методы управления изменениями. Формы участия сотрудников в процессе изменений. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

*Тема 1. Организации в контексте стратегических изменений.*

Вопросы для обсуждения: Ключевые глобальные тренды в обществе, технологиях, организационном развитии. Обсуждение видео «Did you know 2021». Обоснование позиции относительно высказывания «Если внешний мир меняется быстрее вас, то крах вашего бизнеса уже на горизонте» (Джек Вэлч /Jack Welch).

Изучение ситуации в глобальной компании на основе тест-таблицы соответствия параметров деятельности предприятия выбранной конкурентной стратегии.

*Тема 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений*

Вопросы для обсуждения: Дискуссия по сравнительному анализу разных подходов к жизненному циклу организации: Л. Данко, Л. Грейнер, И. Адизес, Б.З. Мильнер. Применение ключевых вопросов управления изменениями по Л. Грейнеру. Применение метода оценки вероятности успеха изменений DICE.

Практический пример жизненного цикла организации на базе компании ОАО «РУСАЛ», ЖЦ компании «Кока-кола».

Решение кейса по применению модели жизненного цикла И. Адизеса «Формирование и реализация политики управления изменениями инновационного бизнеса компании «ГОТЭК»».

*Тема 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций*

Вопросы для обсуждения: Дискуссия по вопросам сопоставления подходов к формированию системы организации: классический, подход Г. Минцберга, подход Питерса-Уотермена.

Применение модели 7S на примере кейса компании «Lego Group».

Требования к самостоятельной работе студентов

*1. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, подготовку к заданиям в рамках аудиторной работы на семинарах по следующим темам:* Организации в контексте стратегических изменений. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций.

*2. Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов в рамках групповой работы по следующим темам:* Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций

*3. Сбор, систематизация и визуализация информации для подготовки презентации по следующим темам: Организации в контексте стратегических изменений.*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации.

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

### *Лекционные занятия.*

При освоении дисциплины рекомендуется по возможности посещать занятия, внимательно следить за изложением материала преподавателем и задавать вопросы немедленно при их возникновении. В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

### *Практические и семинарские занятия.*

Перед началом очередного практического занятия рекомендуется повторить лекционный материал, соответствующий практическому занятию и материал предыдущего практического занятия. На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа и т.п.

### *Самостоятельная работа.*

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий. Выполнение самостоятельной работы студентом требует точного и полного усвоения поставленной задачи. При необходимости конкретизации вопроса следует обратиться к преподавателю за разъяснениями. При выполнении самостоятельной работы студенту рекомендуется обращаться к текстам основной и дополнительной литературы и информационным системам, указанным в настоящей рабочей программе.

*Методические рекомендации по организации групповой работы и решению кейсов*

Групповая работа по решению ситуационных задач в первую очередь требует внимательного изучения задания и поставленных в нем вопросов каждым членом группы индивидуально. В дальнейшем рекомендуется сделать общее обсуждение содержания задания для выяснения однозначности понимания изложенного материала и поставленных вопросов. В случае ограниченности во времени рекомендуется назначить формального «руководителя», отвечающего за готовность группы к презентации и «контролера», отслеживающего регламент. В случае серьезного расхождения во взглядах на решение поставленной задачи, во время презентации группа может доложить о наличии особого мнения. Презентация должна быть готова в электронном виде (Microsoft Power Point), быть краткой и информативной.

Решение кейсов как процедура оценивания может быть выполнено группой или индивидуально, в зависимости от целей оценки, быть самостоятельной процедурой или входить как часть в зачет или экзамен.

По времени решение кейса может занимать от 20-30 минут до 2-3 часов. В качестве требований к содержанию кейса рекомендуется отсутствие однозначных решений проблемы, побуждающее студентов к поиску оптимальных решений, их аргументации и обоснования.

В качестве критериев оценки результатов индивидуального или группового решения кейсов могут выступать следующие параметры:

- уровень обоснования собственного решения, которые отличают данное решение кейса от других решений;
- глубина анализа, четкие и ясные формулировки проблем, заложенных в кейсе;
- демонстрация адекватных аналитических методов при работе с информацией кейса;
- использование дополнительных источников информации для решения кейса;
- выполнение всех необходимых расчетов.

*Требования к презентациям*

*Общие требования:*

1. Наличие титульного листа.
2. Соответствие теме сообщения.
3. Слайд должен содержать минимально возможное количество слов.
4. Для надписей и заголовков следует употреблять четкий крупный шрифт, ограничить использование просто текста. Текст легко читаем.
5. Правильность используемой терминологии.
6. Отсутствие ошибок правописания и опечаток.
7. Заливка фона, букв, линий предпочтительна спокойного, «неядовитого» цвета, не вызывающая раздражение и утомление глаз.
8. Чертежи, рисунки, фотографии и другие иллюстрационные материалы должны, по возможности, максимально равномерно заполнить все экранное поле. Но при этом не перегружать слайд зрительной информацией.
9. Наличие выводов по рассматриваемой проблеме.

10. Наличие однотипных элементов навигации на всех слайдах (управляющие кнопки, гиперссылки)
11. Работа всех ссылок.
12. Единый стиль оформления всех слайдов.
13. Соответствие дизайна слайда содержанию. Сочетается фон, текст и графика.
14. Целесообразно использование эффектов анимации.
15. Звуковое сопровождение слайдов не должно носить резкий, отвлекающий, раздражающий характер.

*К содержанию:* соответствие заявленной теме и целям; наличие логической связи между рассматриваемыми явлениями и показателями; представление информации в виде картосхем, графиков и диаграмм; отсутствие географических, грамматических и стилистических ошибок; формулировка вывода по результатам проведенной работы.

*К оформлению:* дизайн должен соответствовать содержанию презентации; анимационные эффекты не должны отвлекать от информации, представленной на слайде; предпочтительно представлять информации кратко, в виде схем, тезисов, карт, диаграмм и т.д., в едином стиле, масштабах и цветовой гамме; чередовать использование разных видов слайдов для обеспечения разнообразия, размер шрифта должен соответствовать важности информации. На первом слайде размещается тема работы и данные автора или авторов. На последнем слайде обязательно должен присутствовать перечень используемой литературы, веб-сайты

*Советы по составлению мультимедийной презентации.*

*Стиль.* Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).

*Фон.* Для фона выбирайте более холодные тона (синий или зеленый).

*Использование цвета.* На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).

*Анимационные эффекты.* Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.

*Содержание информации.* Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.

*Расположение информации на странице.* Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.

*Шрифты.* Для заголовков – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Нельзя злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных).

*Способы выделения информации.* Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.

*Объем информации.* Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.

Виды слайдов. Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: С текстом; С таблицами; С диаграммами.

Презентация исследования учащегося должна включать: Название исследования. Содержание. Цель самостоятельной работы. Ход и результат исследования. Выводы. Список использованных ресурсов.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
1. Организации в контексте стратегических изменений	ПК-2	тестовые задания, практическая работа
2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений	ОПК-5	тестовые задания, решение кейса
3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций	ПК-2	тестовые задания, решение кейса

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

*Типовые кейсы:*

*По теме 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений*

**«Формирование и реализация политики управления изменениями инновационного бизнеса».**

*Исходные данные.* В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области)

Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством; ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» - упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» - транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» - гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд. долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», «Сан-Интер-брю», «Крафт Фудс».

В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка - производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) - ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso.

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала 2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоя в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса. «Путь, в принципе, верный, - говорит один из экспертов рынка. - Производство гофротары — это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завершила миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка - Stora Enso — финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке».

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигации, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн. долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн. — в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов - компании P&G.

В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как



стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, - организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу - сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной.

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рисунок 1).

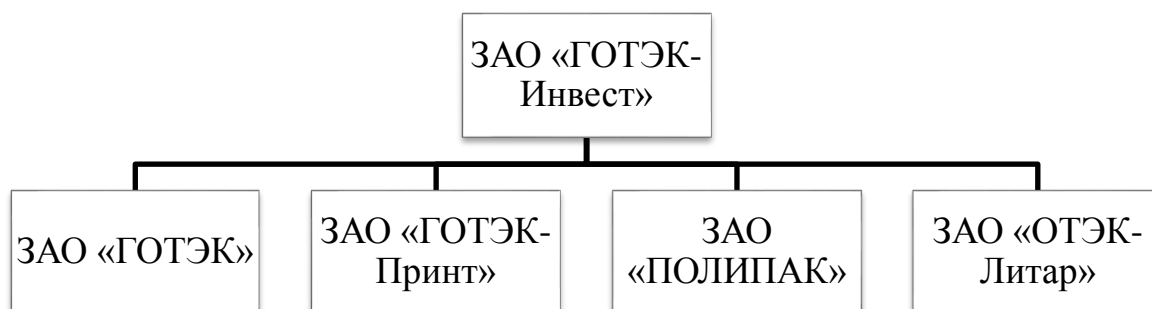


Рисунок 1-Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, - говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова - тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

«В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, - говорит Елена Додонова, - но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит».

Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, - продолжает Е. Додонова, - наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers. Ее сотрудники точно поняли наше техническое решения наших проблем».

Для *определения стадии ЖЦО* в качестве параметров, как правило, используются следующие рыночные переменные: 1) темпы роста рынка (Тр); 2) темпы технологических изменений продукта (Тпрод); 3) темпы технологических изменений процесса (Тпроц); 4) изменения в росте рынка (Рр); 5) сегментация рынка (Ср); 6) функциональное значение (Фзн). Кривая ЖЦО связана с рыночными переменными следующим образом (таблица 1).

Таблица 1- Рыночные переменные

Рыночные переменные / стадии ЖЦ	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
---------------------------------	----------	------	---------------	----------	-----------	------------	------------

Тр	Низкие	Очень высокие	Высокие	Соответствуют темпам роста ВВП	Соответствуют темпам роста населения	Отрицательные	Близкие к нулю
Тпрод	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Тпроц	Незначительные	Незначительные / средние	Очень большие	Большие / средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Рр	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление	Небольшие
Ср	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества	Очень мало, несколько	Несколько	Несколько
Фзн	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование	Финансы	Маркетинг, финансы	

*Задания:*

1. Изучите содержание таблицы 1 и определите стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по шести рыночным переменным.

2. Определите основные проблемы, с которыми может столкнуться организация в соответствии с теорией жизненного цикла И. Адизеса.

3. Какую стратегию изменений (или их сочетание) использует компания «ГОТЭК»? Дайте подробное описание содержания стратегии и ее назначения, результаты запишите в таблицу 2.

*Таблица 2 – Стратегия изменений компании «ГОТЭК»*

<i>Тип стратегии</i>	<i>Содержание</i>	<i>Назначение</i>
<i>Директивная стратегия</i>		
<i>Стратегия переговоров</i>		
<i>Нормативная стратегия (стратегия достижения общих целей)</i>		
<i>Аналитическая стратегия</i>		
<i>Стратегия, ориентированная на действия (проб и ошибок)</i>		

4. Определите возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям. Результаты занесите в таблицу (названия граф: сдерживающие силы, причины возникновения, последствия).

5. Определите, какие методы преодоления сопротивления изменениям следует применить в этой ситуации. Дайте подробное описание выбранного метода.

*По теме 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций*

### **Модель 7S для Lego Group**

Цели компании Lego Group изложены на её официальном сайте:

- «- Нулевой отзыв продуктов – всегда;
- Стать одной из 10 лучших компаний по безопасности сотрудников к 2015 году;
- Поддержка обучения 101 миллиона детей к 2015 году;
- Переход к 100-процентному использованию возобновляемых источников энергии в 2020 году;
- Нулевой уровень отходов в качестве амбициозной цели».

Стоит отметить активные действия Lego Group по достижению цели повышения качества продукции, что отражается в нулевых показателях количества отозванных продук-

тов компании Lego Group в 2013 году и в высоком рейтинге лояльности потребителей по методике чистого индекса промоутера (Net Promoter Score Index). Кроме того, видны шаги к достижению и других намеченных целей, к примеру, переход к возобновляемым источникам энергии: «В 2012 году KIRKBI A/S, материнская компания Группы LEGO, объявила об инвестициях приблизительно 400 млн евро в строительство морской ветровой электростанции»[4]. Однако следует заметить и изъяны данной стратегии. Стремление достигнуть поставленные цели требует от Lego Group больших финансовых затрат, что отражается на стоимости производимого продукта. В связи с этим компания проигрывает своим более дешёвым аналогам на азиатском рынке. Однако для продвижения своих конструкторов на азиатский рынок и снижения их стоимости в регионе Группа Lego в 2014 году начала строительство собственной фабрики на территории Китая, что может положительно повлиять на прибыль компании. Кроме того, ещё одной проблемой для Lego Group может стать увеличение популярности индустрии мобильных игр, которое ведёт к уменьшению спроса на традиционные игры и игрушки в целом. В связи с этим компания увеличивает разнообразие своих продуктов. На данный момент это не только основной продукт (различные конструкторы), но и видеоигры, парки развлечений, а также полнометражный фильм, ориентированные на тематику основного продукта. Но, несмотря на многообразие выпускаемых продуктов, Группа Lego по-прежнему зависит от одного продукта, приносящего основную часть доходов, поэтому очевидно, что она подвержена рискам в случае резкого уменьшения спроса на него.

«К системам в компании относятся первичные и вторичные процессы, которыми компания пользуется для решения своих задач, например для обеспечения работы производственных систем, планирования поставок и получения заказов. В Lego Group среди основных систем следует выделить менеджмент качества, экологический менеджмент и менеджмент профессиональной безопасности и здоровья, которым в компании уделяется особое внимание. В качестве примера контроля качества продукции следует привести информацию с официального сайта Lego Group: «каждый кирпичик проходит через процесс подробного документального оформления его безопасности: оценка риска деталей, отчет по безопасности и качеству игрушек; необходимо одобрение детали и ее технический чертеж. Если включить сюда проверки сырья, то получается, что деталь проходит до 10 пунктов проверки». Большое внимание компания уделяет экологическому менеджменту, помимо упомянутого ранее строительства собственной морской ветровой электростанции, Группа Lego предпринимает и другие шаги. Одним из них является подписание партнёрского соглашения с Всемирным фондом дикой природы (World Wildlife Fund), в котором компания обязуется улучшать свою деятельность по целому ряду экологических приоритетов, к примеру, налаживать работу с поставщиками с целью сократить выбросы вредных веществ в окружающую среду. Для развития менеджмента профессиональной безопасности и здоровья в компании прививается корпоративная культура, основанная на соблюдении техники безопасности, и проводится ежегодный опрос сотрудников с целью выяснения их уровня удовлетворённости. Помимо этого, в компании были установлены целевые показатели по снижению производственного травматизма, над достижением которых она в данный момент успешно работает, о чём свидетельствует уменьшение числа несчастных случаев на производстве. Так же в Lego Group действуют системы, способствующие эффективной доставке произведённого товара до целевого рынка, мотивации персонала и т.д.

Данные системы соответствуют стратегии компании, так как способствует достижению поставленных целей. Однако Группе Lego не следует останавливаться в достижении намеченных планов, так как на данный момент требуется дальнейшее развитие систем, которые могли бы быть ещё более эффективными и, к примеру, совсем исключить производственный травматизм или максимально приблизить его к нулю.

В случае Lego Group наиболее важной способностью (умениями) компании следует назвать создание продукции очень высокого качества, что является безусловной сильной стороной компании и явным конкурентным преимуществом. Кроме того, сильной стороной компании можно назвать и узнаваемость бренда, в том числе и на российском рынке. Бренд Lego у многих покупателей является синонимом конструктора, детали которого присоединяются по принципу, аналогичному принципу соединения конструктора Lego, – при помощи шипов. Это доказывает опрос, проведённый в одном из торговых центров Москвы. Опрашиваемым было предложено заполнить небольшую анкету, состоящую всего из трёх пунктов:

1) Ваш возраст:

- а) до 14 лет;
- б) 14-20 лет;
- в) 20-45 лет;
- г) более 45 лет.

2) Ваш пол:

- а) женский;
- б) мужской.

3) Напишите фирму-производителя представленной на изображении игрушки (при этом респондентам был показан продукт одного из конкурентов компании Lego – китайского производителя конструкторов Ausini, но на самой картинке никаких изображений, прямо указывающих на производителя, не было).

В опросе приняло участие 100 человек, из которых 18% относились к самой младшей первой возрастной группе, 46% – ко второй, 29% – к третьей и 7% – к четвёртой. 58% опрошенных составили представительницы женского пола, 42% – представители мужского пола. 87% опрошенных, независимо от возраста и пола, ошибочно причислили представленную на изображении игрушку к продукции Lego, 13% затруднились ответить на вопрос.

Подобная высокая популярность бренда может иметь негативные последствия, так как, покупая продукцию конкурентов Lego Group, потребитель может оказаться неудовлетворённым качеством, но при этом составить ошибочное негативное мнение о продукции Группы Lego, что, скорее всего, заставит его в следующий раз сделать выбор в пользу другого типа традиционных игр и игрушек. Одной из ценностей компании является качество, а одной из целей, на достижение которой направлены системы, – повышение качества.

Структура Lego Group представляет собой следующее: во главе стоит генеральный директор (Chief Executive Officer), непосредственно ему подчиняются руководитель кадровой службы (Executive HR), главный исполнительный директор (Chief Operating Officer), директор по маркетингу (Chief Marketing Officer), финансовый директор (Chief Financial Officer). В свою очередь главный исполнительный директор имеет в подчинении отдел поставок, отделы производства (всего в Lego Group их 3: отдельно для Азии, Европы и Америки), отдел контроля за производством и качеством, отдел поставок и распро-

странения. Маркетинг компании имеет разделение на две группы продуктов, что указывает на матричную структуру управления маркетингом. Кроме того, Lego Group обладает тремя отделами, которые занимаются продвижением продуктов на определённых географических территориях: первый охватывает Европу, Средний Восток и Африку, второй – Азию, третий – Северную Америку, Южную Америку и Океанию. Финансовый директор занимается стимулированием бизнеса в целом. Он имеет дело не только с корпоративными финансами, но и с правовыми вопросами и развитием корпоративных IT-технологий. И директор по маркетингу, и финансовый директор, и главный исполнительный директор имеют в своём распоряжении специальные отделы, занимающимися инновациями. Также большое внимание в Lego Group уделяется обратной связи между подчинёнными и начальниками.

В целом организационная структура компании Lego Group имеет линейно-функциональный тип, что способствует стабильности. Однако она, усложнённая матричной структурой маркетинга и направленная на внедрение инноваций, менее подвержена недостаткам подобной организации структуры и обладает гибкостью и адаптивностью к внешней среде, а также помогает быстрому внедрению передовых технологий и новых качественных продуктов в производство. Всё это соответствует стратегии, направленной на стабильный рост, улучшение качества, развитие и инновации.

Своими ценностями Группа Lego называет на своём официальном сайте следующие понятия: воображение, творчество, удовольствие, обучение, заботу и качество. Эти ценности отражаются как и в том, как компания функционирует, в её внутреннем устройстве, так и в том, для чего она производит свою продукцию, так как продукция Lego Group в первую очередь ориентирована на детей.

Все данные ценности отражаются в других элементах системы, которые были рассмотрены ранее. Они связаны и со стратегией компании, направленной на повышение качества продукции, заботу об окружающей среде и помощь в обучении детей, и с системами, и со структурой, которая отличается высокой адаптивностью к изменениям ситуации и направлена на быстрое внедрение инноваций во все сферы деятельности компании.

Lego Group в основе своей деятельности опирается на соблюдение прав человека, трудовых прав и противодействие коррупции. Об этом свидетельствует и то, что компанией в 2003 году был подписан Глобальный договор ООН. Исходя из анализа этого договора и норм поведения, установленных в Lego Group, следует выделить несколько принципов взаимодействия с персоналом в данной компании. Во-первых, полное искоренение детского труда, во-вторых, отсутствие дискриминации по какому-либо признаку (к примеру, примерно треть сотрудников Lego Group на уровне директора и выше женского пола, что свидетельствует об отсутствии дискриминации по половому признаку). В-третьих, ликвидация всех форм принудительного труда. В-четвёртых, принятие активных мер по противодействию коррупции. Кроме того, соблюдение права сотрудников на безопасные и здоровые условия труда.

Залогом повышения эффективности работы персонала в Lego Group считается развитие и широкое распространение корпоративной культуры, которая основана на открытости, доверии и на общепринятых в компании ценностях (воображение, творчество, удовольствие, обучение, забота и качество). Кроме того, все сотрудники компании, работающие непосредственно с клиентами и поставщиками, а также сотрудники на уровне директоров и выше должны каждые два года проходить электронный курс по корпоративному поведению.

Принципы взаимодействия с персоналом, осуществляемые в компании, соответствуют тем целям, которые ставит перед собой Группа Lego, корпоративным общепризнанным ценностям, системам и структуре компании. Возможной проблемой может стать нехватка квалифицированного персонала для новой фабрики в Китае, строительство которой должно полностью закончиться в 2017 году. Возможным выходом из данной ситуации может стать то, что к 2015 году на фабрике уже планируется начать производство с задействованным персоналом в 200-400 человек до выхода её на полную рабочую мощность в 2017 году, когда количество работников увеличится ориентировочно до 2000 человек. Целесообразно было бы начать обучение первой группы работников уже в ближайшее время, чтобы к началу функционирования фабрики располагать квалифицированным персоналом, понимающим и принимающим общепринятые ценности компании, на всех узлах производства.

Анализируя стиль компании, следует отметить, что Lego Group – частная компания, которая с самого её основания в 1932 году принадлежит семье основателя – Кирка Кристиансена. На данный момент её владельцем и генеральным директором является потомок Кирка Кристиансена Йорген Виг Кнудсторп.

Принимая во внимание то, что в Lego Group считают важным мнение каждого сотрудника и всего коллектива в целом при том, что существуют определённые цели и задачи, на достижение которых направлена деятельность всей компании, а также то, что большой акцент делается на важности инициативы и креативности во всех звеньях структуры компании, можно сделать вывод, что стилем лидерства в данном случае является наставнический. Данный стиль лидерства не входит в конфликт с другими ранее рассмотренными элементами модели 7s, так как подходит для компании, которая имеет дело с творческой деятельностью и ставит при этом перед собой целью увеличение прибыли и развитие бизнеса.

*Задания:*

1. Проанализируйте содержание каждого элемента системы по модели 7S в компании. Дополнительно изучите информацию на сайте компании.
2. Каковы основные шаги по применению модели 7S на практике?
3. В чем состоят риски использования только такой модели при управлении бизнесом?

*Типовая практическая работа:*

*По теме 1. Организации в контексте стратегических изменений*

Практическое задание заключается в анализе материалов сайта крупной российской или зарубежной компании и выявление аргументированной позиции по реализуемой компанией стратегии развития на основе представленного ниже алгоритма:

Критерии и показатели			Тип конкурентной стратегии			
			Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный
1. Экономические	Динамика и доля рынка	малая	0	-	+	+
		средняя	+	-	0	0
		большая	-	+	-	-

	Издержки	высокие	-	-	+	-
		средние	+	0	+	-
		низкие	+	+	-	+
	Ассортимент	широкий	-	+	-	0
		средний	-	0	-	+
		узкий	0	-	+	-

Критерии и показатели			Тип конкурентной стратегии			
			Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный
2. Организационные	Структура и состав менеджмента	учредитель	-	-	-	+
		учредитель + менеджмент	+	0	-	+
		наемный менеджмент	0	+	+	-
	Закупочно-сбытовая сеть	отсутствует	0	-	-	-
		неконтролируемая	0	-	-	-
		собственная или контролируемая	+	+	+	+
	Реклама и PR	массовая	+	+	-	-
		специализированная	+	+	+	0
		индивидуальная	0	-	+	-

Критерии и показатели			Тип конкурентной стратегии			
			Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный
3. Технологические	Типы НИОКР	улучшающий	-	+	+	0
		приспособительный	+	+	+	+
		прорывной	+	-	-	-
	Стадия разработки товара	модель	+	-	0	-
		образец	0	0	+	-
		технология	-	+	-	0
	Качество продукции	сверхвысокое	0	0	+	-
		высокое	0	+	+	0
		низкое	0	-	-	+

Критерии и показатели			Тип конкурентной стратегии			
			Наступательный	Лидирующий	Нишевой	Оборонительный
4. Социальные	Корпоративные особенности среды	Высокая инновационность	+	0	-	-
		Высокие организационные способности	0	+	0	0
		Высокая квалификация	-	0	+	-
		Высокая активность	0	0	-	+

Материала анализа реализуемой стратегии представляются в виде презентации.

*Типовые тестовые задания*

*По теме 1. Организации в контексте стратегических изменений*

1. Выберите метафорическое название организации, в которой подход к изменениям следующий: «Изменения появляются стихийно, ими нельзя управлять»
  - Машина
  - Политическая
  - Организм
  - Поток или Трансформация
  
2. Определите, к какому типу моделей управления изменениями относится хозяйственный реинжиниринг
  - революционный
  - эволюционный
  - реструктуризационный
  
3. Расположите типы изменений от минимального до максимального по степени влияния на организацию
  - 1 умеренное преобразование
  - 2 обычные изменения
  - 3 перестройка организации
  - 4 неизменное функционирование
  - 5 радикальное преобразование
  
4. выберите наименование подхода к управлению изменениями, который не соответствует описанию: «Предвидение событий во внешней среде, опережение и собственное инициирование перемен»
  - реактивный
  - проактивный
  - превентивный

*По теме 2. Модели жизненного цикла организации при разработке стратегических изменений*

1. С каким из этапов модели жизненного цикла организации по И Адизесу связана ловушка основателей или семьи:
  - младенчество
  - давай-давай (активная деятельность)
  - расцвет
  - аристократизм
  - бюрократизация



2. Что такое «неосуществленное предпринимательство» в контексте модели жизненного цикла организации по И Адизесу
  - этап жизненного цикла
  - кризис
  - возможное последствие одного из этапов
  
3. Определите признаки, характеризующие модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру
  - Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться.
  - Нет оптимальной точки развития, любая стадия не может длиться более 15 лет, ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно.
  - Фактор государства следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации.
  - Последовательно рассматриваются все стадии роста организации.

*По теме 3. Модели управления изменениями как стратегическая парадигма организаций*

1. Какой из элементов модели 7S трактуется как «фундаментальные идеи, определяющие смысл существования организации»?
  - способности (компетенции)
  - сотрудники
  - стиль
  - совместные ценности
  
2. Сопоставьте наименование и содержание отдельных элементов модели 7S
 

структура	общие принципы функционирования и развития организации
системы	базовое функциональное и ролевое распределение сотрудников организации
стратегия	формальные и неформальное процедура реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия
  
3. Определите, для анализа какого элемента модели 7S следует задавать следующие вопросы: «Как мы собираемся достигать поставленных бизнес-целей? Что мы предпринимаем для противостояния конкурентам?»
  - сотрудники
  - стиль
  - совместные ценности
  - стратегия

### **8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине**

*Примерный перечень вопросов к экзамену:*

1. Организация в контексте стратегических изменений
2. Общая модель изменений

3. Характерные особенности различных типов конкурентных стратегий предприятия
4. Соответствие параметров деятельности предприятия выбранной конкурентной стратегии
5. DICE: Метод оценки вероятности успеха изменений
6. Значение концепций жизненного цикла организаций. Базовые этапы развития организации.
7. Модель жизненного цикла организаций Леона Данко как классический вариант жизненного цикла любой организации.
8. Пять этапов, «стадий роста» и соответствующие им кризисы в жизненном цикле организаций по Ларри Грейнеру.
9. Циклический характер динамики организационного развития по Ицхаку Адизесу, теория жизненных циклов организаций.
10. Десять закономерных и последовательных этапов по И. Адизесу:
11. Практические аспекты использования жизненного цикла организации при разработке стратегии.
12. Сопоставление подходов к формированию системы организации: классический, подход Г. Минцберга, подход Питерса-Уотермена
13. Модель 7S (Т.Дж.Питерс, Р.Х.Уотермен, Дж.Р. Филипс).
14. «Мягкие» и «жесткие» элементы системы в модели 7 S. Использование модели 7 S на практике.
15. Основные этапы жизненного цикла организации в соответствии с подходом Б. З. Мильнера.
16. Модель диагностирования изменений Надлера-Ташмена
17. Трехступенчатая модель изменений К. Левина
18. Модель управления изменениями Джона П.Коттера: 8 этапов процесса изменений
19. Модель Л. Грейнера по внедрению изменений
20. Модель управления изменениями «EASIER»
21. Мотивы и причины неприятия изменений
22. Виды и формы проявления сопротивления при управлении изменениями.
23. Стили управления переменами.
24. Формы участия сотрудников в процессе изменений
25. Методы преодоления сопротивления изменениям Дж.Коттера и Л.Шлезингера

#### **8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания**

Степень освоения студентами учебного курса контролируется с помощью методологии рейтинговых оценок. Текущий контроль представляет собой оценку преподавателем работы студента в течение семестра. Оценивается выполнение практических работ, тестов, кейсов, участие в дискуссии, а так же посещаемость занятий, активность на семинарах. По сути, в состав элементов текущего контроля входят задания аудиторного, внеаудиторного и рубежного контроля. Баллы, полученные студентами, по аудиторному, внеаудиторному и рубежному контролю формируют рейтинг допуска студента к итоговому контролю.

Чтобы быть допущенным к итоговому контролю студенту необходимо набрать минимальный бал допуска в объеме половины баллов от общей суммы за учебные достижения в семестре (30 из 60 баллов).

Виды аудиторного контроля (всего 2 задания, в сумме можно набрать 10 баллов, т.е. за каждое задание при оценке «5» можно получить 5 баллов).

Виды рубежного контроля (всего 4 задания, в сумме можно набрать 20 баллов, т.е. за каждое задание при оценке «5» можно получить 5 баллов).

Виды внеаудиторного контроля (всего 3 задания, в сумме можно набрать 30 баллов, т.е. за каждое задание при оценке «5» можно получить 10 баллов).

Итоговый контроль – компьютерное тестирование (максимум – 40 баллов)

Структура оценки за тест:

«5» - 40 баллов - от 86 до 100

«4» - 32 балла - от 71 до 85

«3» - 24 балла - от 56 до 70

«2» - 16 баллов - от 0 до 55

Общая оценка за курс:

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пяти-балльная шкала (академическая) оценка	Двух-балльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает низший уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает низший уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70

	ла			
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня	неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## 9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

### Основная литература

1. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901> (дата обращения: 05.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

### Дополнительная литература

1. Адизес, И. Управление в условиях кризиса: как выжить и стать сильнее : научно-популярное издание / И. Адизес. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 158 с. - (Серия «Методология Адизеса»). - ISBN 978-5-9614-7161-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841923> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. Бережнов, Г. В. Стратегия позитивного и креативного развития предприятия : учебник для магистров / Г. В. Бережнов, В. В. Дергунов. — 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 716с. - ISBN 978-5-394-03273-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081797> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

3. Гительман, Л. Д. Менеджмент — твоя работа. Действуй на опережение! учебник / Л.Д. Гительман. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 544 с. - ISBN 978-5-16-004970-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/915561> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

4. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю.В. Гуськов, Т.В. Гуськова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1095689. - ISBN 978-5-16-016310-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1095689> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

5. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 464 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015670-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1045608> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

6. Коттер, Д. Управление изменениями: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

7. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : учебно-практическое пособие / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 365 с. - ISBN 978-5-9614-7007-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838941> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

8. Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях : монография / С. Н. Москвин. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/443101> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

9. Пейл, Ж. Реальная стратегия: как планировать только то, что можно воплотить : практическое руководство / Ж. Пейл. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 370 с. - ISBN 978-5-9614-6839-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842381> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

10. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Т., Уотерман-мл. Р.Х., - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблиш., 2016. - 524 с.: ISBN 978-5-9614-4599-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912388> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

11. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен ; предисл. Ицхака Адизеса ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221820> (дата обращения: 24.01.2023). – Режим доступа: по подписке.

#### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms.kantiana.ru](http://www.lms.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила  
Канта»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управленческий контроллинг»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

**Лист согласования**

**Составитель: Тюсенкова И.В., старший преподаватель**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.



## Содержание

1. Наименование дисциплины «Управленческий контроллинг».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Управленческий контроллинг»

**Цель дисциплины:** формирование у студентов теоретических знаний методологии и методики исследования конкретных финансово-хозяйственных ситуаций на основе технологий управленческого контроллинга, что позволит в практической деятельности принимать обоснованные управленческие решения

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Демонстрирует знание этапов жизненного цикла проекта, методов и механизмов управления проектом на каждом из этапов УК-2.2 Использует методы и механизмы управления проектом для решения профессиональных задач	<b>Знать:</b> - основные концепции системного контроллинга - методы сценарного развития на основе управления по целям <b>Уметь:</b> - определять наиболее эффективные способы управления эффективностью предприятия в зависимости от уровня развития элементов управленческого контроллинга - разрабатывать систему целеполагания (цели-показатели-мероприятия) и стратегии поведения экономических агентов на различных рынках <b>Владеть:</b> - навыками подготовки аналитических материалов по выявлению управленческих проблем и принятию оптимальных управленческих решений - навыками разработки управленческих решений по результатам контроллинга

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управленческий контроллинг» представляет собой дисциплину части блока дисциплин подготовки студентов, формируемой участниками образовательных отношений..

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Содержание раздела</i>
1	Сущность, задачи и функции контроллинга	Понятие и эволюция контроллинга. Функции и задачи контроллинга. Контроллинг в системе управления. Виды контроллинга: стратегический и оперативный. Инструменты контроллинга. Объекты контроллинга. Основные направления анализа контроллинга. Информационная поддержка контроллинга
2	Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга. Система сбалансированных показателей	Цели в контексте корпоративной стратегии. Цели в контексте конкурентной стратегии. Классификация целей компании по уровням управления и функциям. Система сбалансированных показателей как модель управления компанией. Основные проекции ССП. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Плановая и контрольная функция ССП. Сущность качественной и количественной балансировки системы. Особенности применения функции контроллинга для МСП.
3	Экспертная диагностика финансово-	Этапы диагностики финансового состояния предприятия. Информационная база для экспертной диагностики предприятия. Система производственного учета,

№ n/n	Наименование раздела	Содержание раздела
	хозяйственного состояния предприятия	показатели производственного учета. Система бюджетирования как инструмент контроллинга. Мониторинг системы управления при помощи показателей эффективности деятельности предприятия.
4	Принятие управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга	Взаимосвязь стратегии и целей развития компании. Причинно-следственные связи целей и показателей. Факторы достижения результатов: запаздывающие и опережающие. Взаимосвязи с финансовыми результатами. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений в контроллинге. Выявление факторов риска, управление рисками.
5	Методика построения и внедрения системы управленческого контроллинга и управленческого учета в компании	Методика и последовательность внедрения системы управленческого контроллинга и управленческого учета в компании. Написание регламентов, разработка форматов.

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1 Сущность, задачи и функции контроллинга

Понятие и эволюция контроллинга. Функции и задачи контроллинга. Контроллинг в системе управления. Виды контроллинга: стратегический и оперативный. Инструменты контроллинга. Объекты контроллинга. Информационная поддержка контроллинга

Тема 2 Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

Система сбалансированных показателей Цели в контексте корпоративной стратегии. Цели в контексте конкурентной стратегии. Классификация целей компании по уровням управления и функциям. Система сбалансированных показателей как модель управления компанией. Основные проекции ССП. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Плановая и контрольная функция ССП. Сущность качественной и количественной балансировки системы.

Тема 3 Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия

Этапы диагностики финансового состояния предприятия. Система производственного учета как инструмент контроллинга. Система бюджетирования как инструмент контроллинга.

Тема 4 Принятие управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга

Взаимосвязь стратегии и целей развития компании. Причинно-следственные связи целей и показателей. Факторы достижения результатов: запаздывающие и опережающие. Взаимосвязи с финансовыми результатами. Построение карты сбалансированных показателей. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений в контроллинге.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

## Тема 1 Сущность, задачи и функции контроллинга

Системное управление бизнесом и системный контроллинг. Задачи и инструменты контроллинга.

Построение дерева целей подразделений компании. Требования к системе показателей.

## Тема 2 Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

Система сбалансированных показателей Система сбалансированных показателей как модель управления компанией. Сущность качественной и количественной балансировки системы. Причинно-следственные связи целей и показателей.

## Тема 3 Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия

Факторы достижения результатов: запаздывающие и опережающие. Взаимосвязи с финансовыми результатами. Построение карты сбалансированных показателей. Функциональные роли карт ССП. Структура карты сбалансированных показателей: цели, показатели, инициативы. Соотношение финансовых и нефинансовых показателей. Запаздывающие и опережающие показатели. Балансировка показателей. Качество методов измерения показателей и качество методов управления. Этапы подбора показателей. Трансформация классической формы баланса в управленческую в системе контроллинга

## Тема 4 Принятие управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга

Стратегический и оперативный контроллинг. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Сущность процессного подхода к управлению. Ключевые компетенции компании, цепочка создания стоимости и стратегически важные бизнес-процессы. Взаимосвязь перспективы внутренних бизнес-процессов с клиентской перспективой. Постановка целей и разработка показателей по перспективе внутривоздействующих процессов. Формирование конкурентоспособного потенциала.

Требования к самостоятельной работе студентов:

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

1. Сущность, задачи и функции контроллинга
2. Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга. Система сбалансированных показателей
3. Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия
4. Принятие управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга

Кроме этого по вышеперечисленным темам предусмотрено выполнение практических заданий.

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает

овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций, текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Сущность, задачи и функции контроллинга	УК-2	практические задания
Тема 2. Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга. Система сбалансированных показателей	УК-2	практические задания
Тема 3. Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	УК-2	практические задания
Тема 4. Принятие управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга	УК-2	практические задания

## **8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

Практическое задание 1. Построение дерева целей объекта исследования.

1. Составьте перечень целей компании на стратегическую перспективу ее развития.
2. Оцените цели компании по уровню их воздействия на конкурентоспособность и по сложности их достижения (по 10-ти бальной шкале).
3. Проведите фильтрацию целей компании по двум критериям: а) влияние на конкурентоспособность; б) сложность достижения.
4. Определите стратегические цели компании в разрезе четырех проекций: финансы, клиенты, бизнес-процессы, потенциал.
5. Постройте дерево стратегических целей компании в разрезе четырех проекций: финансы, клиенты, бизнес-процессы, потенциал.

Практическое задание 2. Построение системы показателей объекта исследования  
Разработайте систему показателей, адекватную стратегическим целям.

<i>ПЕРСПЕКТИВЫ</i>	<i>ЦЕЛИ</i>	<i>ПОКАЗАТЕЛИ</i>
Финансовая перспектива		
Клиентская перспектива		
Перспектива внутрихозяйственных процессов		
Перспектива потенциала		

Практическое задание 3. Разработка комплексной программы развития объекта исследования

Разработайте программу действий по реализации поставленных стратегических целей

<i>ЦЕЛИ</i>	<i>ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ</i>
	Перспектива потенциала
	Перспектива бизнес-процессов
	Перспектива клиентов
	Финансовая перспектива

Практическое задание 4. Опираясь на результаты выполнения практического задания 3, проведите каскадирование корпоративных целей на уровень структурных подразделений.

Подразделения компании	Корпоративные цели финансовой перспективы			
	Корпоративные цели по клиентской перспективе			
	Корпоративные цели по перспективе бизнес-процессов			
	Корпоративные цели по потенциалу			

Практическое задание 5. Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия

Проведите стратегический анализ объекта исследования, представив, как можно полную информацию о его деятельности по следующим направлениям: анализ отрасли; ключевые



факторы успеха; стратегия роста компании; сегментация клиентов; матрица «продукт-клиенты (рынок)»; позиционирование компании; конкурентная стратегия; организационная структура; основные технико-экономические показатели деятельности и их краткий анализ

**Практическое задание 6. Тестирование объекта исследований на эффективность системы используемых показателей.**

Проведите аудит системы показателей, применяемой в компании, с целью оценки ее эффективности применения:

Результат оценки (балл)	едва ли	в незначительной степени	в некоторой степени	в значительной степени	практически полностью
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Позиции аудита					
1. Внесение ясности в стратегию					
2. Факторы, стимулирующие деятельность компании					
3. Консолидированный менеджмент					
4. Управление эффективностью деятельности					

**Практическое задание 7. Разработка информационной системы управления объектом исследования при помощи «Business Studio».**

1. Опираясь на результаты выполнения заданий 1-6, разработайте автоматизированную модель управления объектом исследования при помощи «Business Studio».

2. Проведите тестовый запуск разработанной модели за один условный отчетный период.

3. Представить в цифровом и печатном виде результаты тестового запуска.

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие и эволюция контроллинга.
2. Функции и задачи контроллинга.
3. Контроллинг в системе управления.
4. Виды контроллинга: стратегический и оперативный.
5. Инструменты контроллинга.
6. Объекты контроллинга.
7. Информационная поддержка контроллинга.
8. Цели в контексте корпоративной стратегии.
9. Цели в контексте конкурентной стратегии.
10. Классификация целей компании по уровням управления и функциям.
11. Система сбалансированных показателей как модель управления компанией.
12. Этапы диагностики финансового состояния предприятия.
13. Система производственного учета как инструмент контроллинга.
14. Система бюджетирования как инструмент контроллинга.
15. Трансформация классической формы баланса в управленческую в системе контроллинга.
16. Взаимосвязь стратегии и целей развития компании.
17. Причинно-следственные связи целей и показателей.
18. Построение карты сбалансированных показателей.
19. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге.
20. Критерии принятия управленческих решений в контроллинге

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., перераб. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-8199-0825-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1941771>
2. Живаева, Т. В. Контроллинг: Учебное пособие / Живаева Т.В., Игнатова Т.В. - Серебрякова, Т. Ю. Внутренний контроль и контроллинг : учебное пособие / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 238 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5ca6f77bdee2c8.03932587. - ISBN 978-5-16-014369-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215340>

### **Дополнительная литература**

1. Банникова, Н. В. Основы организации контроллинга на предприятии : учебное пособие / Н. В. Банникова, О. М. Лисова, Д. О. Грачева. — Ставрополь : СтГАУ, 2013. — 64 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/61118>
2. Голубецкая, Н. П. Контроллинг на предприятии : учебное пособие / Н. П. Голубецкая, Е. В. Пономарева, Т. В. Чиркова. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. — 152 с. — ISBN 978-5-94047-400-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/63957>
3. Сигидов, Ю. И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 168 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/12714](http://www.dx.doi.org/10.12737/12714). - ISBN 978-5-16-010589-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1015163>

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- MS Excel.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Финансовое моделирование»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Голубев Андрей Владимирович, к.э.н., доцент ОНК «Институт управления и территориального развития»

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Финансовое моделирование».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Финансовое моделирование».

**Цель изучения дисциплины:** Целью освоения дисциплины «Финансовое моделирование» является освоение студентами методов и критериев принятия управленческих решений с точки зрения финансовой эффективности инвестиционных проектов.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК)	Результаты обучения по дисциплине
<i>ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</i>	<i>ОПК-1.1 Обладает знаниями экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства ОПК-1.2 Применяет инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик управления для решения профессиональных задач ОПК-1.3 Выбирает наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие теории для решения профессиональных задач</i>	<b>Знать:</b> основы экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства <b>Уметь:</b> Применять инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик управления для решения профессиональных задач <b>Владеть:</b> Способами выбирать наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие инструменты для решения задач финансового моделирования

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Финансовое моделирование» представляет собой факультативную дисциплину части блока дисциплин подготовки студентов.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий



## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	<i>Элементы теории функций и функционального анализа</i>	<i>Основные понятия теории метрических пространств. Понятие функции. Предел функции в точке. Графики основных элементарных функций. Предел последовательностей. Бесконечно малые функции, их свойства. Замечательные пределы. Арифметические свойства пределов. Предел сложной функции.</i>

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Источники финансирования инвестиционных проектов	Понятие финансирования инвестиционного проекта. Финансовые денежные потоки проекта. Собственное финансирование. Заемное финансирование. Влияние финансирования на показатели инвестиционного проекта
2.	Тема 2. Моделирование собственного финансирования	Входящие денежные потоки. Моделирование взносов акционеров и собственников. График собственного финансирования
3.	Тема 3. Моделирование заемного финансирования	Исходящие денежные потоки. Моделирование заемного финансирования. График заемного финансирования. Альтернативное финансирование (лизинг).

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Источники финансирования инвестиционных проектов	Построение простой модели финансирования инвестиционного проекта.
2.	Тема 2. Моделирование собственного финансирования	Построение модели входящих и исходящих денежных потоков инвестиционного проекта. Построение модели финансирования собственным капиталом.
3.	Тема 3. Моделирование заемного финансирования	Составление модели финансирования заемным капиталом. Учет заемного финансирования в налогообложении. Учет лизинга в модели финансирования..

Рекомендуемый перечень тем лабораторных работ (при наличии)

*Лабораторные работы не предусмотрены*

Требования к самостоятельной работе студентов

1. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку демонстрационной модели по следующим темам: Построение простой модели финансирования инвестиционного проекта

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего самостоятельное построение простой модели финансирования инвестиционного проекта*

2. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку демонстрационной модели по следующим темам: Построение модели входящих и исходящих денежных потоков инвестиционного проекта. Построение модели финансирования собственным капиталом.

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего самостоятельное построение модели входящих и исходящих денежных потоков инвестиционного проекта. Построение модели финансирования собственным капиталом.*

3. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку демонстрационной модели по следующим темам: Составление модели финансирования заемным капиталом. Учет заемного финансирования в налогообложении. Учет лизинга в модели финансирования

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего составление модели финансирования заемным капиталом. Учет заемного финансирования в налогообложении. Учет лизинга в модели финансирования*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или)

групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Источники финансирования инвестиционных проектов	ОПК-1	решение задач
Тема 2. Моделирование собственного финансирования	ОПК-1	решение задач
Тема 3. Моделирование заемного финансирования	ОПК-1	решение задач

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

*Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:*

Тема 1. Источники финансирования инвестиционных проектов

Задание 1. Оборудование кафе стоит 6 млн. руб. Ежемесячные доходы планируются в размере 4 млн. руб. Ежемесячные переменные расходы – 2 500 тыс. руб. Ежемесячные постоянные расходы (начиная с 1 месяца) равны 1 млн. руб. Продажи начинаются с четвертого месяца. Рассчитать график финансирования проекта. Интерпретировать результат.

Задание 2. Сделать расчет ставки дисконтирования розничной сети локального значения кумулятивным способом с учетом заемного финансирования.

Задание 3. Сделать расчет ставки дисконтирования для инвестиционного проекта на условном примере с учетом собственного и заемного финансирования затратным способом с применением средневзвешенной цены капитала.

Тема 2. Моделирование собственного финансирования

Задание 1. Построить гибкую модель инвестиционного проекта, включая собственное финансирование на перспективу 7 мес. для трех ассортиментных позиций с учетом сезонных колебаний. Размер инвестиционных, и текущих постоянных и переменных затрат можно назначить самостоятельно с учетом разумных предположений. Месяц нулевого периода – январь 2021 г. Другие исходные данные помещены ниже:

Продажи

Наименование	Период начала продаж	Плановый объем шт. в мес.
Продукт 1	1	100
Продукт 2	2	200

Продукт 3	3	300
-----------	---	-----

### Сезонность

Месяц	Номер месяца	Отклонение
Январь	1	10%
Февраль	2	20%
Март	3	10%
Апрель	4	0%
Май	5	-10%
Июнь	6	-20%
Июль	7	-10%
Август	8	0%
Сентябрь	9	0%
Октябрь	10	0%
Ноябрь	11	0%
Декабрь	12	0%
Итого		0%

### Тема 3. Моделирование заемного финансирования

Задание Построить гибкую модель инвестиций на перспективу 6 месяцев с учетом возможности оплаты части инвестиций с помощью лизинговых платежей. Другие исходные данные приведены ниже:

Наименование	Первый платеж	Период первого платежа	Остаток суммы	Период начала погашения остатка	Период завершения погашения остатка
Реклама 1 транш	1000	1	0	0	0
Реклама 2 транш	1000	2	0		
Лизинг оборудования	3000	0	7000	5	74

Задание Построить гибкую модель расчета инвестиционных показателей эффективности проекта и показателей его ликвидности. Финансирование собственным капиталом составит 26000 в нулевом периоде. Остальное финансирование – заемный капитал под 12% годовых. Возврат кредита следует осуществить в самые ранние сроки. Ставка дисконтирования 25% годовых. Другие данные находятся ниже:

Месяц нулевого периода	фев.15
НДС	20%
Ставка социальных страховых взносов	30,20%
Ставка налога на прибыль	20%

Продажи

Наименование	Период начала продаж	Плановый объем шт. в мес.	Цена (руб. за шт.)
Продукт 1	1	100	100

Инвестиции

Наименование	Стоимость	Период оплаты	Период постановки на баланс	Амортизационный срок
Инвестиция 1	50000	0	2	120

Переменные материальные расходы на 1 шт.

Наименование	Расходы (руб. за шт.)
Продукт 1	5

Переменная зарплата на 1 шт.

Наименование	Зарплата (руб. за шт.)
Продукт 1	7

Постоянные материальные расходы

Наименование	Период начала расходов	Сумма руб. в месяц
Расход 1	1	100
Расход 2	2	200
Расход 3	2	300

#### Постоянная заработная плата

Должность	Количество	Зарплата на 1 работника	Период найма
1 должность	1	1000	0
2 должность	1	800	0
3 должность	2	700	1

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

*Примерный перечень вопросов к зачету:*

- *каким образом анализируется инвестиционный проект с финансовой точки зрения?*
- *как формируется временной график проекта, на какие периоды его можно разделить?*
- *как изменятся основные показатели инвестиционного проекта при получении финансирования?*
- *как изменятся потребность в финансировании инвестиционного проекта при снижении цен реализации, по каким причинам?*
- *какие показатели финансирования инвестиционного проекта изменятся при учете неявных выгод от проекта, по каким причинам?*
- *какие показатели финансирования инвестиционного проекта изменятся при изменении сроков и сумм инвестиций в проект, по каким причинам?*
- *как принимается решение о наиболее подходящем режиме налогообложения с учетом финансирования?*
- *как определяется потребность в финансировании?*
- *какие факторы влияют на разделение финансирования на собственное и заемное?*
- *какие интересы преследуют владельцы собственного и владельцы заемного капитала?*
- *как составляется график получения собственного и заемного финансирования?*
- *как составляется график возврата заемного финансирования и уплаты процентов по нему?*
- *какие виды дивидендной политики существуют, и как их включить в модель расчетов по проекту?*
- *как рассчитывается простой и дисконтированный показатель срока окупаемости проекта?*
- *как рассчитывается показатель рентабельности инвестиций проекта?*
- *как рассчитывается показатель чистой приведенной стоимости проекта?*

- как рассчитывается показатель внутренней нормы доходности проекта?
- как составляется отчет о финансовом результате проекта, какие из него можно сделать выводы?
- как составляется отчет о движении денежных средств проекта, какие из него можно сделать выводы?
- как проводится анализ рисков проекта с учетом финансирования?

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55



## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Алексеев, В. Н. Формирование инвестиционного проекта и оценка его эффективности : учебно-практическое пособие / В. Н. Алексеев, Н. Н. Шарков. — 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 176 с. - ISBN 978-5-394-03876-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/>.

### **Дополнительная литература**

1. Каледин С. В. Финансовый менеджмент. Расчет, моделирование и планирование финансовых показателей: учебное пособие для СПО Издательство "Лань" (СПО) 2020

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Webinar;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»**

**ОНК «Институт управления и территориального развития»**

**Высшая школа бизнеса и предпринимательства**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Финансы проекта»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Голубев Андрей Владимирович, к.э.н., доцент ОНК «Институт управления и территориального развития»

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурьжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Финансы проекта».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

### 1. Наименование дисциплины: «Финансы проекта».

Цель дисциплины: целью освоения дисциплины «Финансы проекта» является освоение студентами методов и критериев принятия управленческих решений с точки зрения финансовой эффективности инвестиционных проектов.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК – 2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	УК – 2.1 Демонстрирует знание этапов жизненного цикла проекта, методов и механизмов управления проектом на каждом из этапов  УК – 2.2 Использует методы и механизмы управления проектом для решения профессиональных задач	<b>Знать:</b> теоретические основы проектного управления;  <b>Уметь:</b> использовать методы и механизмы управления проектом для решения профессиональных задач  <b>Владеть:</b> навыками принятия решений, касающихся оценки проекта, с учетом рисков

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Финансы проекта» представляет собой дисциплину части блока дисциплин подготовки студентов, формируемой участниками образовательных отношений.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации

преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Критерии оценки инвестиционных проектов	Понятие инвестиционного проекта. Денежные потоки проекта. Срок окупаемости, рентабельность, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, модифицированная внутренняя норма доходности, дисконтированный срок окупаемости, индекс рентабельности
2	Моделирование входящих денежных потоков	Входящие денежные потоки. Получение финансирования. Денежные доходы от реализации.
3	Моделирование исходящих денежных потоков	Исходящие денежные потоки. Инвестиции. Возврат и оплата финансирования. Постоянные и переменные расходы. Налоги.
4	Моделирование показателей и оценка проекта	Оценка эффективности проекта. Оценка ликвидности проекта. Анализ рисков.

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

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Критерии оценки инвестиционных проектов	Понятие инвестиционного проекта. Денежные потоки проекта. Срок окупаемости, рентабельность, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, модифицированная внутренняя норма доходности, дисконтированный срок окупаемости, индекс рентабельности
Тема 2. Моделирование входящих денежных потоков	Входящие денежные потоки. Получение финансирования. Денежные доходы от реализации.
Тема 3. Моделирование	Исходящие денежные потоки. Инвестиции. Возврат и оплата финансирования. Постоянные и переменные расходы. Налоги.

исходящих денежных потоков	
Тема 4. Моделирование показателей и оценка проекта	Оценка эффективности проекта. Оценка ликвидности проекта. Анализ рисков.

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Критерии оценки инвестиционных проектов	Расчет показателей эффективности инвестиционных проектов. Оценка релевантности расходов.
Тема 2. Моделирование входящих денежных потоков	Составление модели входящих денежных потоков: финансирование и выручка (с учетом количества продуктов/сервисов, сезонности, динамики объемов и цен).
Тема 3. Моделирование исходящих денежных потоков	Составление модели исходящих денежных потоков: возврат и оплата финансирования, переменные и постоянные расходы (с учетом сезонности и динамики объемов и цен), расчет налогов.
Тема 4. Моделирование показателей и оценка проекта	Составление модели расчета показателей. Оценка рисков с помощью анализа чувствительности и предельных значений.

Рекомендуемый перечень тем лабораторных работ (*при наличии*)  
**ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема лабораторной работы

Требования к самостоятельной работе студентов

1. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Понятие инвестиционного проекта. Денежные потоки проекта. Срок окупаемости, рентабельность, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, модифицированная внутренняя норма доходности, дисконтированный срок окупаемости, индекс рентабельности

2. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Входящие денежные потоки. Получение финансирования. Денежные доходы от реализации.

Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Составление модели входящих денежных потоков: финансирование и выручка (с учетом количества продуктов/сервисов, сезонности, динамики объемов и цен).

3. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Исходящие денежные потоки.



*Инвестиции. Возврат и оплата финансирования. Постоянные и переменные расходы. Налоги.*

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Составление модели исходящих денежных потоков: возврат и оплата финансирования, переменные и постоянные расходы (с учетом сезонности и динамики объемов и цен), расчет налогов*

*4. Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы, по следующим темам: Оценка эффективности проекта. Оценка ликвидности проекта. Анализ рисков.*

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение задач, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по следующим темам: Составление модели расчета показателей. Оценка рисков с помощью анализа чувствительности и предельных значений.*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

**Лекционные занятия.**

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Критерии оценки инвестиционных проектов	УК-2	Решение задач
Тема 2. Моделирование входящих денежных потоков	УК-2	Решение задач
Тема 3. Моделирование исходящих денежных потоков	УК-2	Решение задач
Тема 4. Моделирование показателей и оценка проекта	УК-2	Решение задач

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

*Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:  
По теме 1 Критерии оценки инвестиционных проектов*

Задание 1. Оборудование кафе стоит 6 млн. руб. Ежемесячные доходы планируются в размере 4 млн. руб. Ежемесячные расходы – 2 500 тыс. руб. Рассчитать срок окупаемости проекта. Интерпретировать результат.

Задание 2. Сделать расчет ставки дисконтирования розничной сети локального значения кумулятивным способом.

Задание 3. Сделать расчет инвестиционных показателей проекта замены приборов освещения в стандартном административном здании на современные (использовать данные из открытых источников).

*Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:*

*По теме 2. Моделирование входящих денежных потоков*

Задание Построить гибкую модель продаж на перспективу 7 мес. для трех ассортиментных позиций с учетом сезонных колебаний. Месяц нулевого периода – январь 2019 г. Другие исходные данные помещены ниже:

Продажи

Наименование	Период начала продаж	Плановый объем шт. в мес.
Продукт 1	1	100
Продукт 2	2	200
Продукт 3	3	300

Сезонность

Месяц	Номер месяца	Отклонение
Январь	1	10%
Февраль	2	20%
Март	3	10%
Апрель	4	0%
Май	5	-10%
Июнь	6	-20%
Июль	7	-10%
Август	8	0%
Сентябрь	9	0%
Октябрь	10	0%

Ноябрь	11	0%
Декабрь	12	0%
Итого		0%

*Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:*

*По теме 3 Моделирование исходящих денежных потоков*

Задание Построить гибкую модель инвестиций на перспективу 6 месяцев с учетом возможности оплаты части инвестиций с помощью лизинговых платежей. Другие исходные данные приведены ниже:

Наименование	Первый платеж	Период первого платежа	Остаток суммы	Период начала погашения остатка	Период завершения погашения остатка
Реклама 1 транш	1000	1	0	0	0
Реклама 2 транш	1000	2	0		
Лизинг оборудования	3000	0	7000	5	74

*Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:*

*По теме 4. Моделирование показателей и оценка проекта*

Задание Построить гибкую модель расчета инвестиционных показателей эффективности проекта и показателей его ликвидности. Финансирование собственным капиталом составит 26000 в нулевом периоде. Остальное финансирование – заемный капитал под 12% годовых. Возврат кредита следует осуществить в самые ранние сроки. Ставка дисконтирования 25% годовых. Другие данные находятся ниже:

Месяц нулевого периода	фев.15
НДС	20%
Ставка социальных страховых взносов	30,20%
Ставка налога на прибыль	20%

Продажи

Наименование	Период начала продаж	Плановый объем шт. в мес.	Цена (руб. за шт.)
--------------	----------------------	---------------------------	--------------------

Продукт 1	1	100	100
-----------	---	-----	-----

Инвестиции

Наименование	Стоимость	Период оплаты	Период постановки на баланс	Амортизационный срок
Инвестиция 1	50000	0	2	120

Переменные материальные расходы на 1 шт.

Наименование	Расходы (руб. за шт.)
Продукт 1	5

Переменная зарплата на 1 шт.

Наименование	Зарплата (руб. за шт.)
Продукт 1	7

Постоянные материальные расходы

Наименование	Период начала расходов	Сумма руб. в месяц
Расход 1	1	100
Расход 2	2	200
Расход 3	2	300

Постоянная заработная плата

Должность	Количество	Зарплата на 1 работника	Период найма
1 должность	1	1000	0
2 должность	1	800	0
3 должность	2	700	1

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к экзамену:

- каким образом анализируется инновационный проект с финансовой точки зрения?
- как формируется временной график проекта, на какие периоды его можно разделить?
- как изменятся основные показатели инновационного проекта при снижении объема реализации в натуральном выражении, по каким причинам?
- как изменятся основные показатели инновационного проекта при снижении цен реализации, по каким причинам?
- какие показатели инновационного проекта изменятся при учете неявных выгод от проекта, по каким причинам?
- какие показатели инновационного проекта изменятся при изменении сроков и сумм инвестиций в проект, по каким причинам?
- каким образом формируются нормы переменных и постоянных расходов для использования в расчетах при анализе инновационного проекта?
- какие факторы следует принимать во внимание при подготовке данных по постоянным расходам?
- как принимается решение о наиболее подходящем режиме налогообложения?
- как определяется потребность в финансировании?
- какие факторы влияют на разделение финансирования на собственное и заемное?
- какие интересы преследуют владельцы собственного и заемного капитала?
- как составляется график получения собственного и заемного финансирования?
- как составляется график возврата заемного финансирования и уплаты процентов по нему?
- какие виды дивидендной политики существуют, и как их включить в модель расчетов по проекту?
- как рассчитывается простой и дисконтированный показатель срока окупаемости проекта?
- как рассчитывается показатель рентабельности инвестиций проекта?
- как рассчитывается показатель чистой приведенной стоимости проекта?
- как рассчитывается показатель внутренней нормы доходности проекта?
- как составляется отчет о финансовом результате проекта, какие из него можно сделать выводы?
- как составляется отчет о движении денежных средств проекта, какие из него можно сделать выводы?
- как составляется баланс проекта, какие из него можно сделать выводы?
- как проводится анализ рисков проекта?

### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение,	отлично	зачтено	86-100

		решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий			
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельно сти и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Алексеев, В. Н. Формирование инвестиционного проекта и оценка его эффективности : учебно-практическое пособие / В. Н. Алексеев, Н. Н. Шарков. — 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 176 с. - ISBN 978-5-394-03876-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091143>.

### **Дополнительная литература**

1. Каледин С. В. Финансовый менеджмент. Расчет, моделирование и планирование финансовых показателей: учебное пособие для СПО Издательство "Лань" (СПО) 2020

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций

- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Webinar;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Ценообразование и управление продажами»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель:** Кашпаров Дмитрий Витальевич, кандидат экономических наук, доцент

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины **«Ценообразование и управление продажами»**.
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Ценообразование и управление продажами».

Цель дисциплины - формирование понимания и приобретение практических навыков в области технологии ценообразования, увязанной с процессами управления продажами, включая организационные и методические аспекты.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемные ситуации, используя системный подход УК-1.2 Использует способы разработки стратегии действий по достижению цели на основе анализа проблемной ситуации	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Методологию и методы ценообразования;</li><li>- Тактические приемы ценообразования;</li><li>- Показатели анализа результатов тестирования цены и методы тестирования цены;</li><li>- Прогнозирование цен,</li><li>- Ценовую политику;</li><li>- Ценовые стратегии;</li><li>- Процесс ценообразования;</li><li>- Методы сбора информации о ценах;</li><li>- Особенности ценообразования на различных типах рынка;</li><li>- Издержки и себестоимость как элементы расчета цен;</li><li>- Классификацию затрат по статьям калькуляции;</li><li>- Методы калькулирования себестоимости; Смета затрат;</li><li>- Ценообразование в отдельных отраслях и сферах деятельности</li><li>- теоретические основы организации и управления продажами;</li><li>- Понятие цены, сущность и роль в рыночной экономике и маркетинге;</li><li>- Взгляды на категорию «цена» в истории экономической мысли;</li><li>- Функции, систему и классификацию видов цен;</li><li>- Теории стоимости;</li><li>- основные задачи и методы организации и управления продажами;</li><li>- области применения и возможности практики организации и управления продажами.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Выбирать метод ценообразования;</li><li>- Выбирать и применять тактические методы</li></ul>

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
		<p>ценообразования (скидки, надбавки, наценки, продажа товаров в кредит, тактика «ценовых градаций», выставление цены с помощью надписей и рисунков, использование зазывных цен);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценивать структуру цены;</li> <li>- Прогнозировать цену,</li> <li>- Определять эластичность спроса по цене;</li> <li>- Рассчитывать точку безубыточности;</li> <li>- Использовать полученные знания для организации и управления продажами;</li> <li>- Разрабатывать ценовую политику организации;</li> <li>- Формулировать ценовую стратегию для организации;</li> <li>- разрабатывать и организовывать процессы связанные с продажами;</li> <li>- использовать методологию и практические аспекты организации и управления продажами.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыком расчета цены;</li> <li>- навыком использования методов тестирования цены;</li> <li>- навыком расчета рыночного равновесия;</li> <li>- навыком составления сметы затрат;</li> <li>- навыками сбора информации о ценах разными методами;</li> <li>- практическим навыками, связанными использованием инструментов организации управления продажами.</li> </ul>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Ценообразование и управление продажами» представляет собой дисциплину части учебного плана формируемую участниками образовательных отношений.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в

период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	<i>Методология формирования и управления ценами.</i>	<i>Цена – понятие, сущность и роль в рыночной экономике и маркетинге. Функции и система цен. Классификация и виды цен. Спрос и предложение как основа рыночного ценообразования. Методология ценообразования как система. Принципы ценообразования. Ценовая политика (виды, связь с жизненным циклом товара). Ценовые стратегии (виды, этапы формирования). Методы ценообразования (затратные, параметрические, рыночные). Издержки как элемент расчета цен (виды, точка безубыточности). Себестоимость продукции. Классификация затрат по статьям калькуляции. Методы калькулирования себестоимости. Смета затрат. Тактические приемы ценообразования.</i>
2	<i>Исследование цен.</i>	<i>Методы сбора информации. Показатели анализа результатов тестирования цены. Методы тестирования цены.</i>
3	<i>Развитие продаж и их роль в менеджменте.</i>	<i>Сущность продаж и их роль. Типы продаж. Сущность управления продажами. Управленческая концепция продаж, зависимость между продажами и менеджментом.</i>
4	<i>Приемы продаж и взаимодействие с клиентами в процессе продаж.</i>	<i>Ответственность при продажах. Подготовка к продажам. Навыки и умения для осуществления персональных продаж. Процедуры продаж. Преимущества и опасности при управлении клиентами. Задачи управления клиентами и требуемые для этого навыки и умения. Модели управления формированием отношений с клиентами. Формирование взаимоотношений</i>

№	Наименование раздела	Содержание раздела
		<i>с клиентами. Информация о клиентах и система действий по продажам.</i>

## **6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы**

Рекомендуемая тематика учебных занятий лекционного типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1: Методология формирования и управления ценами.

Тема 2: Исследование цен.

Тема 3: Развитие продаж и их роль в менеджменте.

Тема 4: Приемы продаж и взаимодействие с клиентами в процессе продаж..

Рекомендуемая тематика практических занятий:

Тема 1: Методология формирования и управления ценами.

- Дискуссия по заданиям:

- Категория «цена» в современных исследованиях.

- Описание функций цен для объекта исследования.

- Разработка ценовой политики для объекта исследования.

- Разработка ценовой стратегии для объекта исследования.

- Выбор и использование метода ценообразования для объекта исследования. Формулировка видов издержек, расчет точки безубыточности.

- Составление сметы затрат.

- Использование для объекта исследования тактических приемов ценообразования.

Тема 2: Исследование цен.

Дискуссия по итогам исследования цен (заданиям):

- Выбор (обоснование выбора) метода сбора информации о ценах объекта исследования.

- Выбор и использование метода тестирования цены объекта исследования.

- Оценка структуры цены объекта исследования.

Тема 3: Развитие продаж и их роль в менеджменте.

Дискуссия по заданиям:

Обсуждение статей из периодических и Интернет-изданий публикаций связанных с управлением продажами.

Тема 4: Приемы продаж и взаимодействие с клиентами в процессе продаж..

Дискуссия по заданиям:

Тренинг

Моделирование процесса продаж.

Моделирование взаимодействия с клиентом (работа в группах и совместные действия групп)

Требования к самостоятельной работе студентов

Работа с лекционным материалом, предусматривает в т.ч. просмотр видео-роликов при дополнении презентационным материалом..

Выполнение домашнего задания по темам дисциплины, выдаются на практических занятиях.

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации

данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретным ситуациям из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.



## 8. Фонд оценочных средств

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций
		текущий контроль по дисциплине
<i>Методология формирования и управления ценами.</i>	<i>УК-1</i>	<i>Тест</i>
<i>Исследование цен.</i>	<i>УК-1</i>	<i>Опрос, индивидуальные и групповые задания, реферат</i>
<i>Развитие продаж и их роль в менеджменте.</i>	<i>УК-1</i>	<i>Опрос, индивидуальные и групповые задания,</i>
<i>Приемы продаж и взаимодействие с клиентами в процессе продаж.</i>	<i>УК-1</i>	<i>Тренинг</i>

### 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

*Типовые задания практических, контрольных работ и проектов:*

*По теме «Методология формирования и управления ценами.»*

*Тест*

Текст вопроса	Варианты ответов	Правильные ответы	Сложность вопроса	Описание
Цена как денежное выражение стоимости, это определение скорее с позиции?	Маркетинга	2	1	
	Экономики			
	Менеджмента			
	Политологии			
В общем смысле цена – это:	денежное выражение стоимости товара	1	1	
	совокупность затрат на производство			
	процесс формирования цены товара			
Цена как величина, которую готов заплатить потребитель, это определение скорее с позиции?	Маркетинга	1	1	
	Экономики			
	Менеджмента			
	Политологии			

К методам затратного ценообразования относятся:	метод удельного ценообразования	2	1	
	калькулирование по полным затратам			
	параметрические методы			
Убыточным лидером продаж называется товар:	продаваемый по цене ниже себестоимости	1	1	
	продаваемый с минимальной прибылью ради привлечения других товаров фирмы			
	с максимальным объемом продаж			
Применение стратегии ценового прорыва рекомендуется:	при высокой эластичности спроса по цене	3	1	
	при низкой эластичности спроса по цене			
	при единичной эластичности спроса по цене			

По теме «Исследование цен»

Подготовка реферата по теме:

Тема 1 Опыт сбора информации о ценах региональными отечественными, международными организациями в различных сферах.

Тема 2 Опыт использования показателей анализа результатов тестирования цены компаниями в различных отраслях и сферах.

Тема 3 Анализ соответствия применения методов тестирования цены в различных ситуациях.

Тема 4 Оценка структуры цены.

Тема 5 Прогнозирование цен региональными компаниями.

По теме «Развитие продаж и их роль в менеджменте.»

Подготовка реферата по теме:

Тема 1 Мониторинг потенциальных покупателей своего объекта продаж на основе источников поиска покупателей.

Тема 2 Характеристика клиентов по критериям и показателям анализа клиентуры.

Тема 3 Управление рекламациями.

Тема 4 План профилактики жалоб.

Тема 5 Минимальный, неизбежно-необходимый перечень торговых услуг для своего объекта продаж с обозначением что МЫ будем делать, а что – услуги сторонних организаци и почему.

Тема 6 Максимальный, возможно-конкурентный перечень торговых услуг для своего объекта продаж

Тема 7 Характеристики и выгоды продукта (услуги) своего объекта продаж.

Тема 8 Личная презентация этапов продаж.

Тема 9 Моделирование психологических и поведенческих типов клиентов.

Тема 10 Выбор типологии поведения с клиентами.

Тема 11 Поведение покупателя и продавца.

По теме «Приемы продаж и взаимодействие с клиентами в процессе продаж» - Тренинг проверки соответствия действиями в процессе продажи и рекомендациям сферы продаж.

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Назовите основные понятия категории «цена», функции цен.
2. Классификация и виды цен.
3. Связь категорий «цена» и «стоимость», теории стоимости.
4. Какую роль играет цена в маркетинговой деятельности организации?
5. Виды ценовых политик, связь ценовой политики с жизненным циклом товара.
6. Ценовые стратегии как следствие ценовой стратегии организации, виды ценовых стратегий.
7. Этапы формирования ценовой стратегии.
8. Общая структура методов ценообразования.
9. Затратные методы ценообразования.
10. Параметрические методы ценообразования.
11. Рыночные методы ценообразования.
12. Структура себестоимости продукции (работ, услуг).
13. Классификация затрат по статьям калькуляции, методы калькулирования себестоимости.
14. Смета затрат – назначение и структура.
15. Скидки как тактический прием ценообразования, их виды.
16. Надбавки как тактический прием ценообразования, их виды.
17. Наценки как тактический прием ценообразования, их виды.
18. Продажа товаров в кредит как тактический прием ценообразования.
19. Тактика «ценовых градаций».
20. Выставление цены с помощью надписей и рисунков, использования зазывных цен как тактического приема в ценообразовании.
21. Источники информации о ценах и основные задачи системы наблюдения за ценами.
22. Назовите основные показатели анализа результатов тестирования цены.
23. Дайте характеристику таким методам тестирования цены как «Предельной цены», «Цены увеличения продаж».
24. Дайте характеристику таким методам тестирования цены как «Психологической цены», «Ван Вестерндорпа»,
25. Дайте характеристику таким методам тестирования цены как «PSM», «RBR»
26. Дайте характеристику таким методам тестирования цены как «Лестница цен», «Ценовых предпочтений»,
27. Дайте характеристику таким методам тестирования цены как «BPTO» «RSS»
28. Дайте характеристику таким методам тестирования цены как «Марочного переключения спроса», «Переключения спроса в рамках товарной линии»
29. Охарактеризуйте инструменты оценки структуры цены.
30. Развитие продаж и их роль в экономике
31. Продажи как завершающий этап деятельности управленца
32. Типы продаж.
33. Имидж продаж на современном этапе развития экономических процессов России
34. Сущность управления продажами и его предназначение.
35. Организационные структуры отдела продаж.
36. Приемы продаж.
37. Ответственность при продажах и подготовка к продажам.
38. Навыки и умения для осуществления персональных продаж.
39. Процедуры продаж (начало и идентификация запросов и проблем).
40. Процедуры продаж (презентация и демонстрация).
41. Процедуры продаж (устранение возражений).

42. Процедуры продаж (ведение переговоров).
43. Процедуры продаж (осуществление непосредственной продажи).
44. Процедуры продаж (завершающая фаза, выводы).
45. Технологии и типы продаж – Обслуживание .
46. Технологии и типы продаж - Агрессивный тип продаж.
47. Технологии и типы продаж - Спекулятивный тип продаж.
48. Технологии и типы продаж - Консультативная продажа.
49. Взаимодействие с клиентами в процессе продаж.
50. Управление клиентами в продажах, преимущества при управлении клиентами.
51. Опасности при управлении клиентами, задачи управления клиентами
52. Требуемые навыки и умения для управления клиентами.
53. Модели управления формированием отношений с клиентами.
54. Управление информацией о клиентах.
55. Продажи на основе взаимоотношений (комплексное управление качеством)
56. Продажи на основе взаимоотношений (забота о потребителе).
57. Продажи на основе взаимоотношений (подход «точно в срок»).
58. Продажи на основе взаимоотношений (маркетинг взаимоотношений)
59. Тактические приемы продаж на основе взаимоотношений.
60. Письма-напоминания как способ проявления заботы о клиенте.
61. Способы проявления заботы о клиенте.
62. Механизмы возвращения утерянных клиентов
63. Механизмы возвращения колеблющихся клиентов.
64. Применение непрямых методов маркетинга в продажах.

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно	хорошо		71-85

	ьной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения			
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Гусарова, В. Управление продажами на территории: Теоретические основы и практические рекомендации: Учебное пособие / Гусарова В., Птуха К. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 208 с.: ISBN 978-5-9614-4413-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926055>
2. Ценообразование : учебник / В.А. Слепов, Т.Е. Николаева, Е.С. Глазова [и др.] ; под ред. В.А. Слепова. — 3-е изд. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. - ISBN 978-5-9776-0455-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840489>

### **Дополнительная литература**

1. Гармаева, И. А. Технологии и качество продаж : учебное пособие / И. А. Гармаева, Н. И. Хамнаева. — Улан-Удэ : ВСГУТУ, 2018. — 124 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/158547>.
2. Баркан, Д. И. Управление продажами : учебник. - 2-е изд., испр. / Д. И. Баркан ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. - 908 с. - ISBN 978-5-9924-0003-8 ; ISBN 978-5-288-04415-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/492712>.
3. Лукич, Р. М. Управление продажами / Лукич Р.М. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 212 с.: ISBN 978-5-9614-2243-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926064>.
4. Управление продажами : учебно-практическое пособие для бакалавров / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 492 с. - ISBN 978-5-394-02640-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092999>.

## 10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)
- <http://www.usconsult.ru/biblio.html> - библиотека розничной торговли
- <http://eur.ru/Catalog/63-All.asp> - электронная библиотека «Экономика и управление на предприятии»
- <http://www.koob.ru> – электронная библиотека
- <http://www.wto.ru/russia.asp?f=target&t=9> – Россия и ВТО
- (<http://www.minfin.ru/ru/> - Министерство финансов РФ
- <http://standartgost.ru/> - ГОСТы РФ
- <http://рспп.рф/> - Российский союз промышленников и предпринимателей
- <http://eur.ru/Catalog/63-All.asp> - электронная библиотека «Экономика и управление на предприятии»
- <http://www.umniylogist.ru/poleznoe/handbook/inkoterm-2010.html> - Международные правила Инкотермс 2010 (Incoterms 2010)
- <http://www.cfin.ru/press/practical/1999-01/01.shtml> - обзор методов исследования цены
- [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/price\\_sensitivity.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/price_sensitivity.htm) - измерение чувствительности к цене
- <http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/cena-opredelenie/> - введение в теорию ценообразования
- [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_m/pricing\\_methods/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/pricing_methods/) - записки маркетолога – методы ценообразования
- <http://www.inventech.ru/lib/cost/cost-0033/> - Центр креативных технологий – Цели ценообразования
- <http://cribs.me/marketing/znachenie-tsenoobrazovaniya-v-marketinge-metody-tsenoobrazovaniya> - Значение ценообразования в маркетинге. Метод ценообразования
- <http://www.mavriz.ru/articles/2002/4/48.html> - журнал «Маркетинг в России и за рубежом» - Классификация методов ценообразования
- [http://uchebnikonline.com/marketing/marketing\\_-\\_butenko\\_nv/etapi\\_protsestu\\_tsinoutvorennya.htm](http://uchebnikonline.com/marketing/marketing_-_butenko_nv/etapi_protsestu_tsinoutvorennya.htm) - Бутенко Н.В. «Этапы процесса ценообразования»
- <http://ppt4web.ru/ehkonomika/cenoobrazovanie-v-marketinge.html> - Презентация на тему «Ценообразование в маркетинге»
- <http://marketing-now.ru/osnovyi-marketinga/metodyi-tsenoobrazovaniya-v-marketinge/> - С.Гридюшко «Методы ценообразования в маркетинге»
- <http://biz-anatomy.ru/vse-stati/prodazhi-i-marketing/metody-cenoobrazovaniya-v-marketinge-top-7-sposobov-po-realizacii-uspeshnoj-cenovoj-politiki> - Методы ценообразования в маркетинге: ТОП-7 способов по реализации успешной ценовой политики

- <http://www.strategplann.ru/tsenovaja-politika/> - Стратегия и управление – Ценовая политика в маркетинге
- <http://hr-portal.ru/article/strategii-cenoobrazovaniya-v-marketinge> - Стратегия ценообразования в маркетинге
- [http://guap.ru/guap/kaf81/lek/c\\_obr.pdf](http://guap.ru/guap/kaf81/lek/c_obr.pdf) - Золотухин О.И. Ценообразование
- [http://www.std72.ru/dir/marketing/osnovy\\_marketinga\\_uchebnik\\_golubkov\\_e\\_p/12\\_1\\_ceno\\_obrazovanie\\_v\\_sisteme\\_marketinga/228-1-0-3993](http://www.std72.ru/dir/marketing/osnovy_marketinga_uchebnik_golubkov_e_p/12_1_ceno_obrazovanie_v_sisteme_marketinga/228-1-0-3993) - Ценообразование в системе маркетинга
- [http://uchebnikonline.com/marketing/marketingova\\_tsinova\\_politika\\_-\\_litvinenko\\_yav/marketingova\\_tsinova\\_politika\\_-\\_litvinenko\\_yav.htm](http://uchebnikonline.com/marketing/marketingova_tsinova_politika_-_litvinenko_yav/marketingova_tsinova_politika_-_litvinenko_yav.htm) - Литвиненко Я.В. Маркетинговая ценовая политика
- [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook150/book/index/index.html?go=part-008\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook150/book/index/index.html?go=part-008*page.htm) – Ценообразование на рынке образовательных услуг
- <http://www.mavriz.ru/articles/2003/3/180.html> - журнал «Маркетинг в России и за рубежом» - Белый Е.М. Ценообразование на образовательные услуги в государственных вузах
- <http://vadim-galkin.ru/sport-2/sport/pricing-for-athletes/> - Галкин. В.В. Ценообразование на спортсменов
- <http://www.stomfak.ru/organizatsiya-zdravooohraneniya/tsenoobrazovanie-v-zdravooohranenii.-printsipy-tsenoobrazovaniya.html> - Ценообразование в здравоохранении
- [www.4p.ru](http://www.4p.ru) - Теория и практика маркетинга. Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований.
- [www.comcon-2.com](http://www.comcon-2.com) - Теория количественных и качественных исследований (определение оптимальной цены, объема рынка, рыночных возможностей и т.д.). Публикации.
- <http://www.e-smeta.ru/smetry> - примеры смет

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с

возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»  
ОНК «Институт управления и территориального развития»  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Экономика предпринимательства»**

**Шифр: 38.04.02**

**Направление подготовки: Менеджмент**

**Программа: Управление инновациями и предпринимательство**

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

Калининград  
2023

## Лист согласования

**Составитель: Зонин Никита Андреевич, к.э.н., доцент**

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета ОНК «Институт управления и территориального развития»

Протокол № 6 от «26» января 2023 г.

Председатель  
и.о. руководителя ОНК «Институт управления  
и территориального развития», к.ю.н., доцент

Житиневич Д.Г.

Руководитель ОП, к.э.н., доцент

Пурыжова Л.В.

## Содержание

1. Наименование дисциплины «Экономика предпринимательства».
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
4. Виды учебной работы по дисциплине.
5. Содержание дисциплины, в том числе практической подготовки в рамках дисциплины, структурированное по темам.
6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы.
7. Методические рекомендации по видам занятий
8. Фонд оценочных средств
  - 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины
  - 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля
  - 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине
  - 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

## 1. Наименование дисциплины: «Экономика предпринимательства»

**Цель дисциплины:** формирование и развитие у студентов компетенций, необходимых для успешного осуществления предпринимательской деятельности

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Результаты освоения образовательной программы (ИДК – индикатор достижения компетенции)	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.1 Обладает знаниями экономической, организационной и управленческой теории, инновационной экономики и экономики предпринимательства. ОПК-1.2 Применяет инновационные подходы, обобщения и критический анализ практик управления для решения профессиональных задач. ОПК-1.3 Выбирает наиболее подходящие экономические, организационные и управленческие теории для решения профессиональных задач	Знать: основы координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками Уметь: осуществлять координацию предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками Владеть: навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
ОПК-3 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-3.1 Оценивает операционную и организационную эффективность управленческих решений, их социальную значимость ОПК-3.2 Владеет методами реализации принятых управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3.3 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения, определяя процесс их реализации и прогнозируя	Знать: основные подходы к оценке операционной и организационной эффективности управленческих решений в области экономики предпринимательства, их социальной значимости Уметь: формулировать и обосновывать организационно-управленческие решения в области экономики предпринимательства, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности Владеть: навыками реализации принятых управленческих решений в области экономики

	оценку результативности	предпринимательства в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
--	-------------------------	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Экономика предпринимательства» представляет собой дисциплину базовой части блока дисциплин подготовки студентов.

### 4. Виды учебной работы по дисциплине.

Виды учебной работы по дисциплине зафиксированы учебным планом основной профессиональной образовательной программы по указанному направлению и профилю, выражаются в академических часах. Часы контактной работы и самостоятельной работы студента и часы, отводимые на процедуры контроля, могут различаться в учебных планах ОПОП по формам обучения. Объем контактной работы включает часы контактной аудиторной работы (лекции/практические занятия/ лабораторные работы), контактной внеаудиторной работы (контроль самостоятельной работы), часы контактной работы в период аттестации. Контактная работа, в том числе может проводиться посредством электронной информационно-образовательной среды университета с использованием ресурсов сети Интернет и дистанционных технологий

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане). Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Содержание раздела</i>
1	Предпринимательство и рыночная экономика	Понятие предпринимательской деятельности. Объекты, субъекты и процессы в предпринимательской деятельности.
2	Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности	Материальные ресурсы. Производительность труда. Управление человеческими ресурсами. Оплата труда. Интеллектуальный капитал
3	Инвестиции и инновации	Инновационная экономика и экономика инноваций. Научно-техническое развитие и инвестиции. Эффективность предпринимательской деятельности.

№ n/n	Наименование раздела	Содержание раздела
4	Управление экономической и финансовой деятельностью	Основы управления предпринимательской деятельностью. Бизнес-процессы. Издержки и себестоимость. Прибыль как результат предпринимательской деятельности. Финансовый менеджмент и бухгалтерский учет

## 6. Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы

Рекомендуемая тематика учебных занятий в форме контактной работы:

Рекомендуемая тематика учебных занятий *лекционного* типа (предусматривающих преимущественную передачу учебной информации преподавателями):

Тема 1 Предпринимательство и рыночная экономика

Понятие предпринимательской деятельности. Объекты, субъекты и процессы в предпринимательской деятельности.

Тема 2 Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности

Материальные ресурсы. Производительность труда. Управление человеческими ресурсами. Оплата труда. Интеллектуальный капитал

Тема 3 Инвестиции и инновации

Инновационная экономика и экономика инноваций. Научно-техническое развитие и инвестиции. Эффективность предпринимательской деятельности.

Тема 4 Управление экономической и финансовой деятельностью

Основы управления предпринимательской деятельностью. Бизнес-процессы. Издержки и себестоимость. Прибыль как результат предпринимательской деятельности. Финансовый менеджмент и бухгалтерский учет

Рекомендуемая тематика *практических* занятий:

Тема 1 Предпринимательство и рыночная экономика

Семинар по вопросам темы

Тема 2 Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности

Деловая игра по формированию ресурсной базы предпринимательского проекта (на примере групповых проектов)

Тема 3 Инвестиции и инновации

Оценка инвестиционной привлекательности предпринимательского проекта и поиск инструментов финансирования (на примере группового проекта)

Тема 4 Управление экономической и финансовой деятельностью

Разработка финансовой модели предпринимательского проекта (на примере группового проекта)

Требования к самостоятельной работе студентов:

*Работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку опорных слайдов лекций и учебной литературы, по следующим темам:*

1. Разработка концепции сайта, выделение ключевых слов
2. Анализ возможностей привлечения финансирования для предпринимательского проекта
3. Изучение подходов к разработке финансовой модели предпринимательского проекта

*Выполнение домашнего задания, предусматривающего решение кейсов, выполнение упражнений, выдаваемых на практических занятиях, по темам курса.*

Руководствуясь положениями статьи 47 и статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» научно-педагогические работники и иные лица, привлекаемые университетом к реализации данной образовательной программы, пользуются предоставленными академическими правами и свободами в части свободы преподавания, свободы от вмешательства в профессиональную деятельность; свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания; права на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы и отдельной дисциплины.

Исходя из рамок, установленных учебным планом по трудоемкости и видам учебной работы по дисциплине, преподаватель самостоятельно выбирает тематику занятий по формам и количеству часов проведения контактной работы: лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации преподавателем и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с преподавателем, в том числе индивидуальные консультации (по курсовым работам/проектам – при наличии курсовой работы/проекта по данной дисциплине в учебном плане).

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

## **7. Методические рекомендации по видам занятий**

Лекционные занятия.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Практические и семинарские занятия.

На практических и семинарских занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, практические упражнения, контрольные работы, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в круглых столах, разбор конкретных ситуаций, командная работа, представление портфолио и т.п.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

## **8. Фонд оценочных средств**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства по этапам формирования компетенций, текущий контроль по дисциплине
Тема 1. Предпринимательство и рыночная экономика	ОПК-1, ОПК-3	реферат тестирование
Тема 2. Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности	ОПК-1, ОПК-3	решение задач тестирование
Тема 3. Инвестиции и инновации	ОПК-1, ОПК-3	решение задач тестирование
Тема 4. Управление экономической и финансовой деятельностью	ОПК-1, ОПК-3	решение задач тестирование

### **8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

#### **Тестовые задания**

Целью товарной биржи является:

1. Получение прибыли
2. Создание механизма управления свободной конкуренцией и с его помощью выявить реальные рыночные цены
3. Обеспечение повышенных расходов на первых порах освоения новой продукции
4. Все ответы являются верными



Верно ли, что основным полем деятельности финансового предпринимательства являются только фондовые биржи?

Рентабельность определяется как:

1. Отношение валовой прибыли к постоянным издержкам производства
2. Отношение постоянных издержек производства к остаточной прибыли
3. Отношение остаточной прибыли к полным издержкам производства
4. Отношение валовой прибыли к полным издержкам производства

Организационно оформленный, регулярно функционирующий рынок ценных бумаг, способствующий повышению мобильности капитала и выявлению реальной стоимости активов - это

Что из перечисленного относится к факторам, влияющим на видовую структуру основных фондов?

1. Степень активности фондов в процессе производства
2. Уровень специализации производства
3. Уровень спроса
4. Количество конкурентов на рынке

Сопоставьте

1. Моральный износ 1. Постепенная утрата основными фондами своей первоначальной потребительской стоимости, происходящая не только в процессе их функционирования, но и при их бездействии

2. Амортизация 2. Перенесение по частям стоимости основных фондов в течение нормативного срока службы или нормативной наработки на производимую продукцию и последующее использование этой стоимости для возмещения потребленных основных фондов

3. Физический износ 3. Уменьшение стоимости машин и оборудования под влиянием сокращения общественно необходимых затрат на их воспроизводство или уменьшение их стоимости в результате более нового оборудования

Ресурсоотдача определяется как:

1. соотношение между объемом продукции и затратами ресурсов
2. отношение объема продукции к соответствующим затратам ресурсов, использованных на ее производство и реализацию
3. доля затрат какого-либо ресурса в объеме продукции, произведенной с ее использованием
4. количество какого-либо ресурса, приходящееся на одного работающего

Сопоставьте

Производственная функция Кобба-Дугласа

- |      |                     |
|------|---------------------|
| 1. K | 1. Затраты труда    |
| 2. A | 2. Затраты капитала |
| 3. L | 3. Параметр функции |

Верно ли, что важнейшими функциями управления инновационным развитием фирмы являются стабильность и контроль?

1. Программный прогноз 1. Предполагает пути, меры и условия достижения целей с указанием сроков и степени риска реализации каждого пути
2. Проектный прогноз 2. Варианты конкретных образов будущего состояния фирмы

3. Организационный прогноз 3. Множество текущих альтернативных управленческих решений для достижения целей по реализации желаемого состояния объекта

Вид управленческой деятельности фирмы, продуктом которой являются варианты научного предвидения будущего состояния ее материально-технической базы, используемых ресурсов, выпускаемой продукции, которое укрепит конкурентное положение фирмы на рынке и повысит эффективность ее деятельности - это

Какое понятие соответствует данному определению «Это стоимостное выражение всех затрат производственных факторов, необходимых предприятию для своей деятельности»?

Соотнесите виды издержек с соответствующими им характеристиками

- |  |  |
|--|--|
| 1. Постоянные  | 1. Находятся в прямой зависимости от объема и реализации продукции   |
| 2. Переменные  | 2. Не зависят от объема выпускаемой продукции  |
| 3. Транспортные услуги, заработная плата, оплата сырья | 3. Предназначен для оптимизации использования сырья, материалов, комплектующих изделий в процессе производства продукции |
| 4. Аренда помещений, оплата коммунальных услуг         | 4. Формирование портфеля заказов, учет отгрузки и реализации продукции   |

Какое понятие соответствует данному определению «Стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции природных ресурсов, сырья, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию»

1. Цена
2. Себестоимость
3. Доход
4. Стоимость

Соотнесите методы калькулирования себестоимости продукции с их характеристикой

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. Метод прямого счета   | 1. Наиболее простой и наименее точный метод  |
| 2. Нормативный метод     | 2. Его применяют при калькулировании однотипных, но разных по качеству изделий   |
| 3. Параметрический метод | 3. Применяется на предприятиях, где четко организован учет изменений фактических затрат каждого вида ресурсов на единицу конкретного вида продукции массового производства |

Точка безубыточности (критическая) это:

1. Уровень затрат, необходимый для производства продукции
2. Цена, при которой организация начинает получать прибыль
3. Объем производства, при котором предприятие не будет иметь ни прибыли, ни убытков
4. Все ответы верны

### Темы рефератов

Тема 1 Роль предпринимательской деятельности в развитии экономики

Тема 2 Виды предпринимательской деятельности

### 8.3. Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации по дисциплине

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Сущность и содержание предпринимательской деятельности.
2. Этапы развития предпринимательства в России.
3. Создание и организация малого бизнеса в России.
4. Формы государственной поддержки малого и среднего бизнеса в России.
5. Пути достижения материального благосостояния.
6. Предприниматель: личные качества.
7. Необходимые условия формирования предпринимательства.
8. Типы и виды предпринимательства.
9. Инновационная деятельность как одно из основных направлений развития малого и среднего бизнеса.
10. Формы посреднической предпринимательской деятельности.
11. Индивидуальный предприниматель: права и преимущества.
12. Понятие, виды и классификация юридических лиц.
13. Сущность и особенности организационно-правовых форм хозяйствования юридических лиц.
14. Условия осуществления предпринимательской деятельности (факторы производства).
15. Принятие предпринимательского решения.
16. Маркетинг в предпринимательстве.
17. Исследование и учет структуры потребностей на рынке при разработке деловой стратегии.
18. Предпринимательский капитал и способы его формирования.
19. Структура капитала и управление капиталом.
20. Стадии развития предпринимательской фирмы.
21. Равновесие предпринимательской фирмы.
22. Жизненный цикл предпринимательской организации.
23. Цена товара и издержки производства.
24. Ценообразование в условиях рыночных отношений.
25. Бухгалтерский и экономический расчет издержек производства. Калькуляция.
26. Риски и виды рисков в предпринимательстве.
27. Виды и формы страхования коммерческих рисков.
28. Формы и виды конкуренции в современной России.
29. Формы сотрудничества в различных сферах экономики.
30. Виды сделок и роль договора во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов.
31. Требования ГК РФ к структуре договора.
32. Классификация хозяйственных договоров в ГК РФ.
33. Расчет экономической эффективности коммерческого проекта.
34. Бизнес-модель. Бизнес-план и его роль в предпринимательской деятельности.
35. Структура бизнес-плана.
36. Техничко-экономическое обоснование и его структура.
37. Система налогообложения в России.
38. Оценка эффективности деятельности предприятия.
39. Учреждение нового предприятия.
40. Государственная регистрация частного (коллективного)

предприятия.

41. Роль руководителя в деятельности коммерческого предприятия.

42. Ответственность субъектов предпринимательской деятельности.

43. Совершенствование мотивации труда у сотрудников коммерческого предприятия

#### 8.4. Планируемые уровни сформированности компетенций обучающихся и критерии оценивания

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня (этапы формирования компетенции, критерии оценки сформированности)	Пятибалльная шкала (академическая) оценка	Двухбалльная шкала, зачет	БРС, % освоения (рейтинговая оценка)
Повышенный	Творческая деятельность	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического и прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	отлично	зачтено	86-100
Базовый	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу с большей степени самостоятельности и инициативы	<i>Включает нижестоящий уровень.</i> Способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения	хорошо		71-85
Удовлетворительный (достаточный)	Репродуктивная деятельность	Изложение в пределах задач курса теоретически и практически контролируемого материала	удовлетворительно		55-70
Недостаточный	Отсутствие признаков удовлетворительного уровня		неудовлетворительно	не зачтено	Менее 55

## **9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Забродская, Н. Г. Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий : учебник / Н. Г. Забродская. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. - 263 с. - ISBN 978-5-9558-0367-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1000225>
2. Основы инновационного предпринимательства Гершанок Г. А., Молодчик Н. А., Попов В. Л., Палкин А. Ф., Шишкин Д. Г., Томчук Д. А. Издательство Пермский национальный исследовательский политехнический университет ISBN 978-5-398-00911-8 Год 2012 <https://e.lanbook.com/book/161063>

### **Дополнительная литература**

1. Основы предпринимательства Гулин К.А., Кремин А.Е. Издательство Вологодский научный центр РАН ISBN 978-5-93299-373-6 Год 2017 <https://e.lanbook.com/book/125293>
2. Баскакова, О. В. Экономика и организация малого и среднего предпринимательства : учебник / О. В. Баскакова, М. Ш. Мачабели, Т. В. Рудакова. - Москва : Дашков и К, 2023. - 316 с. - ISBN 978-5-394-04970-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1927407>

## **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- НЭБ Национальная электронная библиотека, диссертации и прочие издания
- eLIBRARY.RU Научная электронная библиотека, книги, статьи, тезисы докладов конференций
- Гребенников Электронная библиотека ИД журналы
- ЭБС Лань книги, журналы
- ЭБС Консультант студента
- ПРОСПЕКТ ЭБС
- ЭБС ZNANIUM.COM
- РГБ Информационное обслуживание по МБА
- БЕН РАН
- Электронно-библиотечная система (ЭБС) Кантитана (<https://elib.kantiana.ru/>)

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

Программное обеспечение обучения включает в себя:

- система электронного образовательного контента БФУ им. И. Канта – [www.lms-3.kantiana.ru](http://www.lms-3.kantiana.ru), обеспечивающую разработку и комплексное использование электронных образовательных ресурсов;
- серверное программное обеспечение, необходимое для функционирования сервера и связи с системой электронного обучения через Интернет;
- корпоративная платформа Microsoft Teams;
- установленное на рабочих местах студентов ПО: Microsoft Windows 7, Microsoft Office Standart 2010, антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security.
- MS Excel.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения занятий лекционного типа, практических и семинарских занятий используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные техническими средствами обучения – мультимедийной проекционной техникой. Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Для проведения лабораторных работ, (практических занятий – при необходимости) используются специальные помещения (учебные аудитории), оснащенные специализированным лабораторным оборудованием: персональными компьютерами с возможностью выхода в интернет и с установленным программным обеспечением, заявленным в п.11.

Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения (учебные аудитории), оборудованные специализированной мебелью (для обучающихся), меловой / маркерной доской.

Для организации самостоятельной работы обучающимся предоставляются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья университетом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.