

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления, экономики и финансов  
Центр магистратуры



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по образовательной деятельности КФУ  
проф. Такурский Д.А.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Модели эффективного менеджмента Б1.Б.05

Направление подготовки: 38.04.01 - Экономика

Профиль подготовки: Финансовая аналитика

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2019

**Автор(ы):** Гурьянова Э.А. , Палей Т.Ф.

**Рецензент(ы):** Устинов А.Э.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Гурьянова Э.А. (кафедра общего менеджмента, Институт управления, экономики и финансов), elinagur@mail.ru ; заведующий кафедрой, д.н. (доцент) Палей Т.Ф. (кафедра общего менеджмента, Институт управления, экономики и финансов), TFPalej@kpfu.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
ОК-3	готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала
ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-3	способностью принимать организационно-управленческие решения

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен демонстрировать способность и готовность:

способность осуществлять стратегический анализ эффективности бизнеса и менеджмента, сравнительный анализ эффективности организационных структур, выделять ключевые факторы эффективного менеджмента

### 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.Б.05 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.01 "Экономика (Финансовая аналитика)" и относится к базовой (общепрофессиональной) части.

Осваивается на 2 курсе в 4 семестре.

### 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 28 часа(ов), в том числе лекции - 8 часа(ов), практические занятия - 20 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 80 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 0 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 4 семестре.

### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Структуры и процессы эффективного менеджмента	4	2	2	0	10
2.	Тема 2. Эффективные методы и технологии менеджмента	4	2	4	0	10

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
3.	Тема 3. Стратегический анализ эффективности бизнеса и менеджмента	4	2	2	0	10
4.	Тема 4. Оценка факторов эффективного менеджмента	4	2	4	0	10
5.	Тема 5. Национальные модели управления	4	0	2	0	10
6.	Тема 6. Особенности менеджмента на предприятиях РФ	4	0	2	0	10
7.	Тема 7. Современные концепции управления инвестициями в персонал	4	0	2	0	10
8.	Тема 8. Методы оценки эффективности использования инвестиций в персонал	4	0	2	0	10
	Итого		8	20	0	80

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Структуры и процессы эффективного менеджмента

Взаимосвязь структуры бизнес-процессов и организационной структуры.

Управление бизнес-процессами

Сравнительный анализ эффективности организационных структур

Эффективные системы управления

Моделирование бизнес-процессов.

Методология функционально-стоимостного анализа.

Оптимизация бизнес-процессов.

Проблемы совершенствования бизнес-процессов.

Стратегия управления бизнес-процессами.

Основные требования к эффективным организационным структурам.

Анализ и синтез организационных структур управления

Основные режимы деятельности фирмы и стили ее организационного поведения.

Анализ структуры управления фирмы.

Модель эффективной системы управления.

### Тема 2. Эффективные методы и технологии менеджмента

Функциональные методы.

Инструментальные методы.

Информация, информационные технологии и коммуникации в менеджменте

Процессы принятия решений и управления

Понятие и значение информации и коммуникации

Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем.

Корпоративные информационные технологии

Содержание процесса управления

Место решения в процессе управления.

Структура и процесс принятия решения.

Распределение полномочий на принятие решений

Риск при принятии решений.

Математический инструментарий принятия решения

### Тема 3. Стратегический анализ эффективности бизнеса и менеджмента

Отраслевой и конкурентный анализ

Анализ ситуации компании

Управленческий анализ

Выбор и оценка стратегической позиции фирмы на рынке  
Основные положения отраслевого и конкурентного анализа  
Определение ключевых факторов конкурентного успеха  
Обобщение отраслевого и конкурентного анализа.  
SWOT анализ  
Стратегический стоимостный анализ  
Оценка силы конкурентной позиции фирмы.  
Общая схема ситуационного анализа  
Портфельный анализ диверсифицированной фирмы  
Оценка привлекательности СЗХ.  
Управление портфелем СЗХ фирмы  
Ключевые факторы успеха организации  
Стратегическая гибкость фирмы

#### **Тема 4. Оценка факторов эффективного менеджмента**

Ключевые факторы эффективного менеджмента  
Стоимость бизнеса  
Подходы к оценке стоимости.  
Основные принципы оценки организации как имущественного комплекса  
Оценка стоимости бизнеса  
Три группы факторов: использование ресурсов, получение результата, соответствующего движению к цели, фактор времени.

#### **Тема 5. Национальные модели управления**

Трансформация общих принципов управления в национальных моделях менеджмента.  
Основные особенности американской модели управления.  
Специфика западно-европейской модели менеджмента.  
Специфические особенности японской и южно-корейской модели менеджмента.  
Китайская модель управления.  
Современная глобальная модель управления.

#### **Тема 6. Особенности менеджмента на предприятиях РФ**

Этапы развития менеджмента в современной России: от кризисного управления к менеджменту развития.  
Основные факторы, влияющие на особенности менеджмента РФ.  
Основные проблемы стратегического и оперативного управления на российских предприятиях.  
Встраивание российской модели менеджмента в глобальную модель управления.

#### **Тема 7. Современные концепции управления инвестициями в персонал**

Современные проблемы управления инвестициями в производственную деятельность компании.  
Теория человеческого капитала Г. Беккера, Т.Шульца и Р. Лайкерта. Характеристика модели отдачи на чистые активы.  
Инвестиционный подход к управлению персоналом, структура и динамика человеческого опыта.  
Виды человеческого капитала.

#### **Тема 8. Методы оценки эффективности использования инвестиций в персонал**

Инвестиционный подход к управлению персоналом.  
Структура и динамика человеческого опыта.  
Система косвенных показателей оценки эффективности использования инвестиций в персонал.  
Модель отдачи на чистые активы и математический алгоритм ее решения. Построение прогнозных моделей при оценке эффективности инвестиций в персонал.

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 4</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Дискуссия	ОПК-3 , ОК-2	1. Структуры и процессы эффективного менеджмента 2. Эффективные методы и технологии менеджмента 3. Стратегический анализ эффективности бизнеса и менеджмента 4. Оценка факторов эффективного менеджмента 5. Национальные модели управления 7. Современные концепции управления инвестициями в персонал
2	Кейс	ОК-3 , ОПК-3	6. Особенности менеджмента на предприятиях РФ
3	Письменная работа	ОПК-2 , ОПК-3	8. Методы оценки эффективности использования инвестиций в персонал
	<b>Зачет</b>	ОК-2, ОК-3, ОПК-2, ОПК-3	

### 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 4</b>					

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Текущий контроль</b>					
Дискуссия	Высокий уровень владения материалом по теме дискуссии. Превосходное умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Высокий уровень этики ведения дискуссии.	Средний уровень владения материалом по теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Средний уровень этики ведения дискуссии.	Низкий уровень владения материалом по теме дискуссии. Слабое умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Низкий уровень этики ведения дискуссии.	Недостаточный уровень владения материалом по теме дискуссии. Неумение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Отсутствие этики ведения дискуссии.	1
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	2
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьёзные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3
	<b>Зачтено</b>		<b>Не зачтено</b>		
<b>Зачет</b>	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		

### 6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Семестр 4

#### Текущий контроль

##### 1. Дискуссия

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 7

Отраслевой и конкурентный анализ

Анализ ситуации компании

Управленческий анализ

Выбор и оценка стратегической позиции фирмы на рынке

Основные понятия и принципы эффективного менеджмента

Концепция эффективного менеджмента.

Принципы формирования критериев эффективности менеджмента

Признаки эффективности менеджмента

Взаимосвязь структуры бизнес-процессов и организационной структуры.

Управление бизнес-процессами

Сравнительный анализ эффективности организационных структур

Эффективные системы управления

Функциональные методы.

Инструментальные методы.

Информация, информационные технологии и коммуникации в менеджменте

Процессы принятия решений и управления

Ключевые факторы эффективного менеджмента

Стоимость бизнеса

##### 2. Кейс

Тема 6

Проблема

Николай Пригорин вышел на балкон гостиничного номера. Теплый порывистый ветер бил в лицо ? Пригорин сощурился и пригладил взлохмаченные рыжие волосы. Впереди плескались два моря, Средиземное и Эгейское, сходящиеся у этой части острова, ? июньское солнце словно примиряло их между собой. Ради такого потрясающего вида Пригорин и выбрал Mediterranean, лучший отель на всем побережье Родоса. Поездка на греческий остров в каком-то смысле напоминала бегство ? бегство от бесконечных споров с Игорем Тренцем о дальнейшей судьбе их общего бизнеса.

?Всего три дня. Промелькнули, и заметить не успел, ? с грустью подумал Пригорин. ?Вечером уже буду в Питере, а завтра опять с головой во все эти проблемы. Никуда от них не деться??

Закрыв глаза, Пригорин сделал глубокий вдох. К запаху моря примешивался тонкий аромат цветущего рододендрона.

?Остаться бы здесь хотя бы на недельку, отключиться от всего, ? сокрушался Пригорин. ? Но нет, не получится? А ведь только, казалось, все пошло как надо. И откуда этот немец взялся на наши головы!??

#### Знакомство

А немец взялся, собственно, из Германии. Николай Пригорин и Игорь Тренц познакомились с ним на крупнейшей в Европе выставке упаковки в Дюссельдорфе (фирма ?Пригорин и Тренц Сервис? была заметным игроком на российском рынке потребительской упаковки, и партнеры не пропускали ни одного значимого события в своей отрасли). Немец сам подошел к ним: представился (Ганс Бенхарт), сказал, что всю жизнь занимается упаковкой и давно интересуется инвестированием в Россию (ради этого даже выучил ?такой сложный русский язык?). Новые знакомые обменялись ничего не значащими фразами и договорились поужинать вместе в районе знаменитой Кенигс-аллеи.

Ужин получился неожиданно душевным. Ганс, оживленно жестикулируя, с вдохновением рассуждал о том, что Россию и Германию связывают ? и всегда связывали ? особые экономические и культурные отношения, что у русских и немцев, как бы парадоксально это ни звучало, схожий менталитет (вот, мол, у русских есть Достоевский, а у немцев ? Ницше). Подняли тост за Россию (?У ваша страна большое будущее?, ? блестя слезой, проникновенно шептал немец).



На следующий день Ганс пригласил русских друзей в свой офис, работа которого напоминала мурлыканье двигателя немецкого автомобиля, провел по этажам, напоил кофе, усадил беседовать.

? Российский рынок упаковки, ? чеканил слог Ганс, время от времени для пущей убедительности разрубая воздух ладонями, ? иметь пределы роста. Может быть, вы думаете, что он не имеет границы, но он имеет. Россия ? сырьевая страна, и конкурентная ситуация в этом сегменте у вас имеет свой особенность. Поэтому вам надо выходить за ее границу.

? Именно! ? с готовностью подхватил Тренц и от возбуждения даже привстал на стуле. ? Я совершенно согласен. Нам было бы интересно выйти со своей продукцией на европейский рынок. Правда, Коль?

? Ну в общем-то да, ? прикинул Пригорин. ? Два-три зарубежных контракта могут сбалансировать риски компании. Мы как-то об этом раньше не думали. Ходили по проторенным российским дорожкам?

? Я помогу вам выходить на западные рынки, ? не переставая жестикулировать, бодро ответил Ганс. ? Я имеет опыт международных операций. Но я хочу стать для вас не контрагент, а партнер. Мы будем говорить об этом в Питере, скоро.

Вечером он сам отвез Пригорина и Тренца в аэропорт.

? Я убежден, ? сказал Ганс, прощаясь, ? что наша встреча не была случайная. Я буду иметь удовольствие приехать в Россия, и мы будем продолжать наши интересные разговоры. До скорая встреча!..

#### Поиски пути

Пригорин и Тренц вместе стояли у истоков компании ? поэтому и назвали ее своими фамилиями. У партнеров было по 50% акций и, в соответствии с договоренностью, равное право голоса ? все ключевые вопросы они всегда решали сообща. И хотя совета директоров в фирме, по сути, не было, на визитке Тренца значилось: председатель совета директоров, на визитке Пригорина ? более скромно: член совета директоров.

Со временем ?Пригорин и Тренц? превратилась в успешную, известную в своей области компанию. Все шло хорошо до тех пор, пока несколько лет назад ее не поразила классическая болезнь роста. Отсутствие простых и четких механизмов принятия решений, общего информационного поля, критериев оценки эффективности затрудняло приток новых высококлассных специалистов и неумолимо вело к кризису.

Если в позапрошлом году ?Пригорин и Тренц? показала 25% роста (за вычетом инфляции), а в прошлом ? 18%, то по итогам первых пяти месяцев этого года финансисты неуверенно прогнозировали ?максимум 10%?. Даже самые преданные компании сотрудники стали озираться по сторонам: в целом, на рынке труда и зарплаты росли быстрее, и условия были лучше.

Развитие отрасли также опережало развитие компании. Покупатели предъявляли все более строгие требования к качеству, срокам поставки и стоимости товара. Простых договоренностей, привычного отката было недостаточно. Закупки жестко контролировались и все чаще проводились на основании тендеров. Появлялись динамично развивающиеся игроки, предлагавшие товар высочайшего качества по низким ценам. Упаковочный бизнес, в котором до недавнего времени многое прощалось (были бы связи и желание), диктовал новые правила игры и стандарты качества.

И руководители компании стали задумываться, как жить дальше. Пригорин был сторонником мягких реформ. Он считал: у фирмы есть все данные для того, чтобы удержаться на рынке.

? Надо отказаться от всеядности и метаний. Определить направление и темпы роста. Дать полномочия и ресурсы менеджерам. Привязать вознаграждение к результатам, ? убеждал он партнера. ? Мы должны стать взрослее, формализованнее. Но развиваться без резких скачков. Эволюционно.

? Поверь мне, это самый верный путь, ? снова и снова твердил он. ? Я знаю, что говорю, я ведь лучше тебя знаю внутреннюю среду компании ? ты и сам это признавал.

И действительно, Пригорин активно общался с сотрудниками. Он всегда был на месте, и дверь его кабинета всегда была открыта. К нему шли все: кто с жалобами, кто с рационализаторскими предложениями, кто с личными просьбами, кто за советом. Пригорин с готовностью вникал в детали. Умел дать правильную оценку. Понять. Пойти на встречу. В то же время едва ли кто-нибудь назвал бы его мягким человеком: если требовалось, он вполне мог отказать, твердо сказать ?нет?.

Пригорин прекрасно понимал, что компания подошла к критической черте, но при этом считал, что корни зла ? не столько в рыночной ситуации, сколько в самой организации. Менеджеры устали от неопределенности, отсутствия системы мотивации. Поэтому Пригорин ратовал за составление формализованного документа, который определил бы направление дальнейшего развития компании. ?Нужно выработать общие правила игры, ? твердил Пригорин, ? создать условия для осмысленного развития, оптимизации бизнес-процессов?.

Тренц возражал, распалялся.

? Разве ты не понимаешь, ? зывал он к Николаю, ? что твоя стратегия затянет нас в рутину?! Мы утратим боевой дух, рыночное чутье, напор, станем работать в замкнутом цикле. О каком развитии можно будет тогда говорить?

Тренца в компании называли ?Энерджайзер?. Несмотря на внушительные габариты, он двигался с поразительной скоростью и, казалось, был во всех местах одновременно. Все рабочее ? да и свободное ? время он проводил в бесконечных разъездах и на переговорах. И всегда возвращался с новыми идеями, договорами и контрактами. В общем, Тренц был мотором и движущей силой фирмы. Он считал: чтобы что-то изменить, нужно действовать быстро, решительно и энергично. И поэтому пытался убедить партнера в том, что компании нужен новый импульс для развития. Новый пассионарный толчок. Новый вектор движения.

? В российской экономике, ? вдохновенно вещал он, ? еще столько незаполненных ниш! Надо держать нос по ветру, а не рассуждать о миссии и видении.

И все же, несмотря на активное сопротивление партнера, Пригорину удалось настоять на своем. Тренц ? хоть и без особого энтузиазма ? согласился профинансировать разработку стратегии на трехлетний период. ?Пригорин и Тренц? обратилась к известной консалтинговой компании и с ее помощью создала вождельный документ ? в нем определялись цели работы в каждом сегменте рынка, ключевые показатели эффективности для менеджеров высшего и среднего звена, влиявшие на их вознаграждение, а также принципы, в соответствии с которыми будет строиться деятельность фирмы.

Сотрудники компании, особенно топ-менеджеры, приняли стратегию на ура: ее появление знаменовало для них начало нового жизненного и профессионального цикла. Пригорин ликовал: казалось, вот-вот начнется новая жизнь?

Заманчивое предложение?

Ганс прилетел в Санкт-Петербург через несколько недель после первой встречи с Пригориним и Тренцем в Дюссельдорфе. Теперь был их черед явить чудеса гостеприимства.

Весь первый день о делах практически не говорили. Прямо из аэропорта отправились на экскурсию по городу. Обедали в ресторане ?Акварель? с видом на Петропавловскую крепость и Стрелку Васильевского острова. Рассуждали о величии города. О том, что во многом благодаря немцам и голландцам Питер стал таким, каким мы его знаем сегодня.

За ужином выпили пива. После первого бокала Ганс предложил наконец перейти к делам. Отодвинув одной рукой глубокую тарелку с креветками, а другой выписывая в воздухе замысловатые фигуры, немец начал развивать свою теорию. Через несколько лет, утверждал он, рынок упаковки в России встанет. Поэтому, с одной стороны, надо искать выходы на другие рынки (и тут он, несомненно, поможет ? они ведь договорились об этом еще в Германии), а с другой ? не замыкаться на одной отрасли.

? Надо думать о развитии, ? продолжал Ганс, заказав вторую кружку пива, ? искать выходы на другой рынки, предлагать новый решения, но не забывать, что динамика развития отраслей разный. Надо рассматривать возможности диверсификации в отрасли, где более высокий процент роста. Например, коммерческая недвижимость. Или в отрасли, которые обслуживать этот сегмент. Вы заиклись на свой бизнес.

Длинные руки Ганса летали в воздухе, пиво испарялось с устрашающей скоростью, Пригорин и Тренц заворженно слушали.

? Россия ? страна с неограниченными возможностями, ? резюмировал немец и тут же предложил русским друзьям продать ему часть бизнеса. ? Я иметь деньги и опыт работ на западные рынки. Вы иметь знание локальный рынок, имя и репутация в Россия. Вместе мы будем мочь многое.

Предложения о продаже доли поступали партнерам не раз, но между Пригориним и Тренцем была негласная договоренность: никаких третьих лиц. Вместе начинали, вместе собирали команду, вместе прошли огонь, воду и медные трубы. Однако предложение Ганса было из тех, от которых, как говорится, нельзя отказаться. И партнеры взяли тайм-аут, тем более что конкретного предложения от Ганса пока не поступило.

## Триумвират

Ганс был настроен более чем решительно. На следующий же день он осмотрел офис Пригорина и Тренца?, побывал на производстве, поговорил с коммерческим директором и директором по продажам. А вечером, встретившись с Николаем и Игорем в ресторане, продолжил наступление по всем фронтам. Сумма, которую он предложил за треть акций, показалась партнерам весьма привлекательной. Однако простой покупкой части бизнеса Ганс не ограничиваться не хотел ? он настаивал на изменении стратегии развития компании.

Сейчас производство и склады Пригорина и Тренца? располагались на арендованных площадях (включая небольшой распределительный склад в подмосковном Подольске). В ближайшем будущем партнеры планировали создать собственный производственно-логистический комплекс ? у них уже были и разрешение на строительство, и бизнес-план, обосновывавший целесообразность инвестиций, и даже землеотвод. Строить собирались за счет оборотных средств, без привлечения долгосрочных заимствований.

Зная об этом, Ганс предлагал построить три склада: в Питере, в Центральном регионе и в Западной Сибири. По его задумке 20% площадей можно будет использовать для собственных нужд, 80% ? для оказания комплексных логистических услуг другим компаниям.

? Но ведь это совершенно другой бизнес, ? дружно возражали партнеры. ? Чтобы им заниматься, нужны новые компетенции. Сегодня у нас вся логистика на аутсорсинге.

Ганс не видел в этом проблемы.

? Я занимался интермодальными перевозками ? от Восточная Европа до Панама, ? заявил он. ? В каждой транзитной стране у меня были свои активы и доверенные лица.

? Все это прекрасно, ? парировал Пригорин, ? но в России все немножко по-другому.

?В любой случай, ? не унимался немец, ? это будут масштабные инвестиции в складская инфраструктура. Если ничего не получится с логистика, мы будем продавать склады по цене коммерческая недвижимость.

? Ладно, давай обсудим все детально, ? предложил Тренц. ? Ты представляешь себе, сколько все это может стоить? Мы ведь кроме картона ничем, в принципе, серьезно не занимались. Надо сделать хотя бы приблизительные расчеты.

? О, тут нет проблема, ? откликнулся Ганс. ? Общая сумма строительства выводить несложно. Количество квадратных метры умножить на стоимость один метр. В России и Германии это сейчас практически одинаковый. Может, у вас немножко более дорогой. Надо находить хорошая западная девелоперская компания, которая иметь филиальная сеть в Россия. Они помогать с расчетами и находить участок под застройку в Сибирь. Новосибирск ? третий город в логистика после Москва и Питер.

? Ну знакомых девелоперов у нас у самих хоть отбавляй, ? включился в беседу Пригорин. ? Сколько ты готов дать?

? С меня треть от необходимая сумма. Треть инвестиций будет пойти из оборотный капитал. Треть будем занимать или изыскивать: каждый из своих средств. Условие моих инвестиций ? вхождение в уставный капитал ваша компания. Она иметь история, репутация, имя.

? Нам бы с такими масштабными идеями не потерять основной бизнес, ? покачал головой скептически настроенный Пригорин.

? Мы не потерять, ? заверил его Ганс. ?Больше того, через год-два будем выходить на рынок Западной Европа. А фирма, если мы договориться, будет называться ?Пригорин, Тренц и Бенхарт?. Это звучать хорошо для немецкий потребитель, не так ли?

Пригорин взглянул на партнера и снова покачал головой. Тренц этого не заметил: он как зачарованный во все глаза смотрел на Ганса и мечтательно улыбался?

Да или нет?

Проводив Ганса, партнеры вернулись к привычной жизни. Тренц уехал в Москву на переговоры. Пригорин провел серию совещаний с руководителями ключевых подразделений. Компания осваивала новые правила и пыталась следовать принятой стратегии. О содержании переговоров с немецким гостем почти никто не догадывался?

Пригорин, которому предложение Ганса показалось не то что бы бредовым, но по крайней мере малоинтересным, предпочел бы о нем вообще забыть. Он не только не хотел открывать компанию для третьего участника, но и опасался, что Ганс разрушит хрупкие отношения, сложившиеся в организации, и это неотвратно приведет к потере бизнеса. Но Ганс не давал ему расслабиться, регулярно звонил, напоминал о себе, просил все хорошенько обдумать. А тут еще и Тренц нажимал: перспектива триумvirата представлялась ему чрезвычайно заманчивой. Он не сомневался, что надо входить с немцем в долю и выстраивать с ним долгосрочные отношения. Он воспринимал это как шанс, упустить который было бы по меньшей мере глупо.

И впервые партнеры, которым всегда худо-бедно удавалось приходиться к единому мнению, заняли принципиальные позиции и ни в какую не хотели уступать. Когда оказалось, что тянуть больше нельзя, немец бьет копытом и ждет не дожидается ответа, Пригорин и Тренц решили еще раз все обсудить за ужином в ресторане ?Рыба?. Там между ними состоялся разговор следующего содержания.

Тренц: Что ты уперся как маленький?! ?Четкое следование стратегии?. ?Залог устойчивости?. Да стратегии для того и пишутся, чтобы на них забивать. Такой шанс подвалил!

Пригорин: Наша стратегия, между прочим, стала приносить ощутимые результаты. У компании появилась вера в собственные силы! А этот Ганс втягивает нас в авантюру. Между прочим, он уже успел вмешаться в дела нашего ?маленького свечного заводика?. Бухгалтер сказала: подходил, задавал вопросы. Учил, как надо работать.

Тренц: Ну и что такого? Ганс для нас как зарубежный тренер ? мы у него многому научимся, неужели ты не понимаешь?!

Пригорин: Послушай, люди нам поверили. Вспомни, какие настроения были еще несколько месяцев назад. Я не догматик, но давай немножко поработаем, как договорились.

Тренц: А что тебе мешает работать, как договорились?! Чем занимались, тем и будем заниматься. И стратегию свою будешь реализовывать. Народ все равно ориентирован на тебя, а от меня предпочитает держаться подальше. Вот я и буду больше времени посвящать новым проектам.

Пригорин: Вспомни, с чего все началось: ?Я помогу вам выйти на западные рынки?. И чем закончилось: ?Мы будем строить склады в России?. И такому человеку ты хочешь довериться?

Тренц: А что такого? Одно другого не исключает!

Пригорин: Знаешь, как будут развиваться события? Средств на строительство не хватит. Мы будем вынимать деньги из оборотного капитала, посадим всех на голодный паек. Люди уйдут. Основной бизнес встанет.

Тренц: И что ты предлагаешь?

Пригорин: Я ничего не предлагаю. Пойми, Игорь, что немцу хорошо, то русскому плохо.

Тренц: Что для нас с тобой сейчас хорошо, это еще вопрос. У меня такое ощущение, что мы все больше не понимаем друг друга. А это очень печально: мне казалось, мы с тобой отличные партнеры.

Пригорин: Не горячись, Игорь. Хочешь, создавай фирму с немцем и строй склады, аэродромы, покупай вторсырье, акции ? все, что захочешь. А наш с тобой бизнес не трогай.

Тренц: Ему нужны гарантии ? это очевидно. А какие гарантии мы можем дать, кроме акций? У нас нет никаких активов. Все на аренде и призрачных договоренностях с десятком крупных клиентов. Мы продаем воздух, а получаем возможность стать в разы богаче. Неужели ты не понимаешь?!

Пригорин: Я не хочу работать с немцем. Не хочу заниматься инвестиционной деятельностью. Не хочу, и все. Я хочу сохранить команду. Хочу мелкими шажками выйти на те показатели, которые мы запланировали.

Тренц: Не ?мы? запланировали, а ты запланировал. Я, как ты помнишь, практически не участвовал в этих ваших мозговых штурмах и выездных заседаниях. И консалтеров твоих сколько раз посылал на фиг открытым текстом. Пока ты будешь держаться за то, что было вчера, поезд уйдет. А мы так и будем топтаться между малым и средним бизнесом. Послушай меня!

Пригорин: Нет!

Тренц: А я говорю, да!

\*\*\*

На следующий день Пригорин решил дать себе короткую передышку и на три дня улетел на Родос. Сейчас импровизированный отпуск подходил к концу, и впереди маячили одни лишь проблемы. Нужно было срочно договариваться с Тренцем, но как, если ни у одного из них нет решающего права голоса? А договориться обязательно нужно? так, чтобы не дай бог не развалить компанию, в которую они оба вложили столько денег и душевных сил. Да еще и остаться друзьями?

Как поступить партнерам по бизнесу, если у обоих равное право голоса? Ведь одному предложение продать часть бизнеса кажется привлекательной, а другому? малоперспективной.

### **3. Письменная работа**

Тема 8

Оцените эффективность использования инвестиций в персонал в Вашей компании с использованием системы интегрированных показателей финансовой эффективности

#### **Зачет**

Вопросы к зачету:

1. Основные положения отраслевого и конкурентного анализа
2. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
3. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа.
4. SWOT анализ
5. Стратегический стоимостный анализ
6. Оценка силы конкурентной позиции фирмы.
7. Общая схема ситуационного анализа
8. Портфельный анализ диверсифицированной фирмы
9. Оценка привлекательности СЗХ.
10. Управление портфелем СЗХ фирмы
11. Ключевые факторы успеха организации
12. Стратегическая гибкость фирмы
13. Эффективность менеджмента организации
14. Моделирование бизнес-процессов.
15. Методология функционально-стоимостного анализа.
16. Оптимизация бизнес-процессов.
17. Проблемы совершенствования бизнес-процессов.
18. Стратегия управления бизнес-процессами.
19. Основные требования к эффективным организационным структурам.
20. Анализ и синтез организационных структур управления
21. Основные режимы деятельности фирмы и стили ее организационного поведения.
22. Анализ структуры управления фирмы.
23. Модель эффективной системы управления.
24. Понятие и значение информации и коммуникации
25. Критерии проектирования информационных и коммуникационных систем.
26. Корпоративные информационные технологии
27. Содержание процесса управления
28. Место решения в процессе управления.
29. Структура и процесс принятия решения.
30. Распределение полномочий на принятие решений
31. Риск при принятии решений.
32. Математический инструментарий принятия решения
33. Подходы к оценке стоимости.
34. Основные принципы оценки организации как имущественного комплекса
35. Оценка стоимости бизнеса
36. Национальные модели управления
37. Особенности менеджмента на предприятиях РФ
38. Современные концепции управления инвестициями в персонал
39. Методы оценки эффективности использования инвестиций в персонал

#### **6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 4</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Дискуссия	На занятии преподаватель формулирует проблему, не имеющую однозначного решения. Обучающиеся предлагают решения, формулируют свою позицию, задают друг другу вопросы, выдвигают аргументы и контраргументы в режиме дискуссии. Оцениваются владение материалом, способность генерировать свои идеи и давать обоснованную оценку чужим идеям, задавать вопросы и отвечать на вопросы, работать в группе, придерживаться этики ведения дискуссии.	1	20
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	2	10
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	20
<b>Зачет</b>	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 7.1 Основная литература:

- Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-006401-7, 500 экз. ЭБС 'Знаниум'- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=428644>
- Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 576 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0164-1, 1000 экз. ЭБС 'Знаниум'- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=429976>
- Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005014-0, 500 экз. ЭБС 'Знаниум'- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=420361>

### 7.2. Дополнительная литература:

- Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009073-3, 700 экз. ЭБС 'Знаниум'- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=421666>
- Исаев, Р. А. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / Р. А. Исаев. - М. : Издательско-торговая корпорация 'Дашков и К-', 2013. - 264 с. - ISBN 978-5-394-01983-8. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/414940>
- Гусаров Ю.В. Теория менеджмента: Учебник / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 263 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005526-8, 500 экз. ЭБС 'Знаниум' - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=363778>

4. Веснин, Владимир Рафаилович. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин .- Москва : Проспект, 2010 .? 306 с. ; 22 .? ISBN 978-5-392-00980-0 ((в пер.)) , 3000.

#### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Деловая пресса. Сайт содержит огромное количество статей, касающихся бизнеса - <http://www.businesspress.ru>  
Сайт ?Корпоративный менеджмент?. Представлен полный архив журнала ?Менеджмент в России и за рубежом?, публикации, семинары по менеджменту - <http://www.cfin.ru>

Федеральный портал ?Экономика. Социология. Менеджмент?. Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта. - <http://ecsocman.edu.ru>

Электронный журнал по менеджменту. Сайт содержит множество терминов, касающихся менеджмента, статей и новостей о менеджменте. - <http://www.ts-ru.com>

#### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

<b>Вид работ</b>	<b>Методические рекомендации</b>
лекции	В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Вид работ	Методические рекомендации
<p>практические занятия</p>	<p>Важной составной частью учебного процесса в вузе являются семинарские и практические занятия.</p> <p>Семинарские занятия проводятся главным образом по общественным наукам и другим дисциплинам, требующим научно-теоретического обобщения литературных источников, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести навыки творческой работы над документами и первоисточниками.</p> <p>Планы семинарских занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.</p> <p>Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана семинара. Такой подход преподавателя помогает студентам быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.</p> <p>Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, указать студентам страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.</p> <p>Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:                      1й - организационный;                      2й - закрепление и углубление теоретических знаний.</p> <p>На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уяснение задания на самостоятельную работу;</li> <li>- подбор рекомендованной литературы;</li> <li>- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.</li> </ul> <p>Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.</p> <p>Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобратся в иллюстративном материале.</p> <p>Заканчивая подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.</p> <p>В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.</p> <p>При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.</p> <p>В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.</p> <p>Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.</p> <p>Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память.</p>
<p>самостоятельная работа</p>	<p>Эти методические рекомендации раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы (в том числе самостоятельной работы над рекомендованной литературой) с учетом специфики выбранной студентом очной формы.</p> <p>Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.</p> <p>Студентам рекомендуется изучать рекомендуемую учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.</p> <p>Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента путем планомерной, повседневной работы.</p>



Вид работ	Методические рекомендации
дискуссия	В дискуссии выделяют три этапа: подготовительный, основной и этап подведения итогов и анализа.  Подготовительный этап. Подготовительный этап, как правило, начинается за 7-10 дней до проведения дискуссии. Учебные дискуссии, особенно на первых порах, при обучении класса их проведению, должны быть хорошо подготовлены. Для подготовки и проведения дискуссии учитель формирует временную группу (до пяти человек).
кейс	Совместный разбор жизненных ситуаций - универсальный способ обучения. Решить кейс - это значит проанализировать предложенную ситуацию и найти оптимальное решение. Кейс не имеет правильного ответа. Оптимальное решение может быть одно (при этом оно не всегда может быть реализовано в реальной ситуации), а вот эффективных решений - несколько.
письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение обучающимся материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.
зачет	Подготовка к зачету является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством итогового контроля. В процессе подготовки к зачету выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо непонятно как выполняется практическое задание. Данные вопросы можно уточнить у преподавателя на консультации, которая проводится перед зачетом.

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Модели эффективного менеджмента" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

#### 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины "Модели эффективного менеджмента" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

## **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.01 "Экономика" и магистерской программе "Финансовая аналитика".