

**Негосударственное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования
Международный институт менеджмента ЛИНК**

УТВЕРЖДАЮ


Ректор МИМ ЛИНК
Щенников С.А.

«29» августа 2013 г.

Кафедра Управления бизнесом

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

«МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЙСТВИИ»

080200.62
Менеджмент
(Профиль подготовки)

Очно-заочная
(Форма обучения)

Протокол заседания Ученого совета №5
от 29 августа 2013 г.

Жуковский – 2013

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ КУРСА

Цели курса:

Программа ориентирована на углубленное изучение различных аспектов организационной деятельности и интегрирование знаний с целью развития компетентностей в управлении различными функциональными областями деятельности и межфункциональной координацией, а также совершенствования деятельности организации.

Задачи курса:

- Получение знаний о том, как различные функциональные дисциплины способствуют достижению стратегических целей организации.
- Получение навыков применения концепций курса к своей практике менеджера и деятельности организации.
- Расширить взгляд на менеджмент, распространив понимание менеджмента учащимися за пределы своей организации или отрасли экономики.
- Развить навыки анализа, рефлексии и принятия решений.
- Углубить понимание учащимися организационной стратегии и подходов к ее реализации на практике.
- Научиться осуществлять необходимые управленческие вмешательства и принимать результативные решения, связанные с управлением командами, проектами и отделами.
- Освоить «умение учиться», подготовившись к постоянному обучению на собственном опыте.

Категория слушателей – менеджеры среднего и высшего звена, а также владельцы и управляющие компаниями в сфере малого и среднего бизнеса.

2. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ

Код компетенции из ФГОС ВПО	Содержание компетенции
ОК-1 (М)	способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования
ОК-3 (М)	способность самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения
ПК-4 (Б)	способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач
ПК-5 (Б)	способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-8 (Б)	способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений
ПК-14 (Б)	владеть современными технологиями управления персоналом
ПК-10 (Б)	способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
ПК-11 (Б)	способность использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуре капитала
ПК-5 (М)	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения исследований и управления бизнес-процессами
ПК-18 (Б)	владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
ПК-20 (Б)	владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации
ПК-4 (М)	способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

3. ТРЕБОВАНИЯ К КОНЕЧНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения программы обучения обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты обучения:

Уровень цели	Код результата обучения	Результат обучения	Код соответствующей компетенции из ФГОС ВПО
Знать	3.1	Знать тенденции развития менеджмента и требования к компетентности менеджера	ПК-1 (Б)
	3.2	Знать современные подходы к обучению менеджменту	ПК-13 (М)
	3.3	Знать общие теории менеджмента	ПК-1 (Б)
	3.4	Знать основные подходы и методы управления человеческими ресурсами	ПК-14 (Б)
	3.5	Знать основные модели и теории мотивации и принципы управления групповой работой	ПК-4 (Б), ПК-5 (Б)
	3.6	Знать основные методы управления финансовой деятельностью компании	ПК-11 (Б), ПК-12 (Б)
	3.7	Знать основные модели и методы управления маркетинговой деятельностью организации	ПК-10 (Б)
	3.8	Знать основные методы управления операционной деятельностью организации	ПК-22 (Б)
	3.9	Знать основные методы управления проектами и обеспечения их эффективного функционирования	ПК-20 (Б)
	3.10	Знать основные модели и методики проведения изменений в организации	ПК-4 (М)
	3.11	Знать основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления	ПК-5(М)
Уметь			
	У.1	Уметь анализировать требования к квалификации менеджера, выявлять «разрывы» в компетентности	ОК-3 (М)
	У.2	Уметь применять основные теории и модели менеджмента в собственной управленческой деятельности	ПК-8 (Б)
	У.3	Уметь проектировать и осуществлять	ПК-13 (Б), ПК-14 (Б)

		эффективное управление человеческими ресурсами в организации	
	У.4	Уметь применять основные методы управления и прогнозирования финансовой деятельности организации	ПК-45 (Б), ПК-3 (М)
	У.5	Уметь проектировать и осуществлять эффективное управление маркетинговой деятельностью организации	ПК-10 (Б)
	У.6	Уметь проектировать и приводить в действие решения относительно операционной деятельности организации	ПК-18 (Б), ПК-19 (Б)
	У.7	Уметь осуществлять эффективное управление проектами внутри организации	ПК-20 (Б)
	У.8	Уметь проектировать и осуществлять процесс изменений в организации	ПК-4 (М), ПК-17 (Б)
	У.9	Уметь проводить эмпирические и прикладные исследования, обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;	ПК-5 (М)
Владеть			
	В.1	Владеть навыками самообучения и саморазвития	ОК-10 (Б), ОК-3 (М)
	В.2	Владеть способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач	ПК-4 (Б)
	В.3	Владеть способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, современными технологиями управления персоналом	ПК-5 (Б), ПК-14 (Б)
	В.4	Владеть способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию; оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений	ПК-8 (Б), ПК-10 (Б)
	В.5	Владеть способностью использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуре капитала	ПК-11 (Б)

	В.6	Владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций	ПК-18 (Б)
	В.7	Владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации	ПК-20 (Б)
	В.8	Владеть способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-4 (М)
	В.9	способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой	ПК-11 (М)

4. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Срок обучения – 1 год

Форма обучения - очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий – самостоятельное изучение специальных учебных материалов; очные семинары (активные учебные занятия), самостоятельная и групповая работа в режиме on-line; письменные задания; исследовательский проект; письменный экзамен.

№	Наименование разделов, дисциплин и тем	Всего, час.	Аудит. час.	В том числе			Самостоятельная работа	Форма контроля
				Лекции	практические занятия	Консультации (в т.ч. по интернет)		
1	Введение в менеджмент	91	56	2	6	48	35	Письменная контрольная работа 1
2	Управление людьми и организациями	119	73	2	6	65	46	Письменная контрольная работа 2
3	Управление финансовой деятельностью	119	73	2	6	65	46	Письменная контрольная работа 3
4	Управление маркетингом	119	73	2	6	65	46	Письменная контрольная работа 4

5	Управление операциями	119	73	2	6	65	46	Письменная контрольная работа 5
6	Интеграция: Выездная Школа	24	24	2	22			
7	Управление проектами и изменениями	119	73	2	6	65	46	Письменная контрольная работа 6
8	Инициативный проект (ИП)	81	53	2	6	45	28	Письменная контрольная работа 7
	Итого:	<u>791</u>	<u>502</u>	<u>16</u>	<u>64</u>	<u>418</u>	<u>293</u>	

1. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№	Наименование модулей, дисциплин и тем	Май/Ноябрь	Июнь/Декабрь	Июль/Январь	Август/Февраль	Сентябрь/Март	Октябрь/Апрель	Ноябрь/Май	Декабрь/Июнь	Январь/Июль	Февраль/Август	Март/Сентябрь	Апрель/Октябрь
1	Введение в менеджмент												
2	Управление людьми и организациями												
3	Управление финансовой деятельностью												
4	Управление маркетингом												
5	Управление операциями												
6	Интеграция: Выездная Школа												
7	Управление проектами и изменениями												
8	Инициативный проект												

6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ И ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТЕЙ КУРСА

6.1. Лекционные занятия, реализуемые в рамках активных учебных занятий (приложение 1)

№ раздела	Основное содержание	№ занятия
1	Введение в менеджмент	1
1.1	Общие теории менеджмента: противоположные подходы	1
1.2	Функциональные ракурсы менеджмента	1
1.3	Анализ заинтересованных сторон и управление ими	2
1.4	Управленческие виды деятельности	2
1.5	Роли менеджера	2
1.6	Системное мышление	2
1.7	Лидерство	2
1.8	Власть, влияние и политика	2
2	Управление людьми и организациями	3
2.1	Организационный контекст в понимании организаций	3
2.2	Организационная культура	3
2.3	Мотивация персонала	3
2.4	Работа с людьми. Команды и группы.	3
2.5	Развитие подхода «Управление человеческими ресурсами»	3
2.6	Вхождение в организацию	3
2.7	Показатели деятельности и вознаграждения	3
2.8	Развитие человеческих ресурсов	3
3	Управление финансовой деятельностью	4
3.1	Бюджет как инструмент планирования и контроля	4
3.2	Методы бюджетирования	4
3.3	Определения затрат	4
3.4	Методы учета затрат	4

3.5	Анализ безубыточности	4
3.6	Принятие финансовых решений	4
3.7	Финансовая отчетность	4
3.8	Сущность анализа относительных показателей	4
3.9	Рентабельность	4
3.10	Ликвидность и платежеспособность	4
3.11	Операционная эффективность	4
3.12	Показатели для инвесторов	4
3.13	Анализ относительных показателей: критический обзор	4
4	Управление маркетингом	5
4.1	Сущность ценности и обмена, сегментирование рынка и нацеливания	5
4.2	Понимание покупательского поведения потребителей и исследование рынка	5
4.3	Понимание покупательского поведения организаций	5
4.4	Определяющая роль удовлетворенности потребителя и его эмоций	5
4.5	Маркетинговая стратегия – рынки, продукты, конкуренты	5
4.6	Рыночное позиционирование и брендинг	5
4.7	Процесс маркетингового планирования	5
4.8	Сфера и организация маркетинговой деятельности	5
4.9	Маркетинг взаимоотношений	5
4.10	Внутренний маркетинг	5
4.11	Маркетинговые коммуникации	5
5	Управление операциями	6
5.1	Сущность операционного менеджмента и операционной функции	6
5.2	Стратегическое измерение и цели операций	6
5.3	Проектирование операций	6
5.4	Технологические процессы	6
5.5	Планирование и контроль	6
5.6	Управление цепочкой поставок	6
5.7	Выбор объектов для совершенствования операций	6
5.8	Способы совершенствования операций	6
5.9	Глобальные вызовы	6
6.	Интеграция: <ul style="list-style-type: none"> • Анализ внешней среды компании • Функциональный анализ • Разработка организационной стратегии • Осуществление изменений 	ВШ
	Управление проектами и изменениями	7
7.1	Роль управления изменениями и проектами в организации	7
7.2	Что такое проект?	7
7.3	Может ли быть слишком много изменений?	7
7.4	Развитие персонала в ходе управления изменениями и проектами	7
7.5	Характеристика изменений	7
7.6	Реагирование организаций на необходимость изменений	7
7.7	Выбор подхода к изменению	7
7.8	Модель шести шагов изменений	7
7.9	Закрепление изменений	7
7.10	Выявление и использование движущих сил изменений	7
7.11	Изменения на операционном уровне	7
7.12	Лидерство и изменения	7

7.13	Измерение воздействия изменений	7
7.14	Эффективное использование консультантов в процессе управления изменениями	7
7.15	Организационная культура и управление изменениями	7
8	Управленческая инициатива, основанная на продуктивных исследованиях (Курсовой проект)	1-7 ВШ
8.1	Анализ проблем	-//-
8.2	Проведение продуктивных исследований	-//-
8.3	Разработка управленческих инициатив	-//-
8.4	Представление результатов (Отчет о проекте)	-//-

6.2. Практические занятия, реализуемые в рамках активных учебных занятий (приложение 1)

№	Основное содержание	форма	№ занятия
1.	Практическое задание №1 "Ассоциации"	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	1
2.	Практическое задание №2 «Функциональные ракурсы менеджмента»	Работа в функциональных командах, доклады, дискуссия	1
	Практическое задание 3 "Успешное обучение"	Заполнение теста Работа в малых группах	1
	Практическое задание 1. «Лидерство на практике»	Деловая игра	2
	Практическое задание 2. Управление заинтересованными сторонами, системное мышление, власть и влияние (в формате групповой работы и дискуссии)	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	2
	Практическое задание 3. Инициативный проект: предварительное исследование	Обсуждение в парах	2
	Практическое задание 1.Идеальная Организационная культура	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	3
	Практическое задание 2 Модели и теории мотивации	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	3
	Практическое задание 3 «Управление людьми в организации"	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	3
	Практическое задание 1. Финансовые отчеты	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	4
	Практическое задание 2. Финансовые коэффициенты	Обсуждение в малых группах, Доклады,	4

		Групповая дискуссия	
	Практическое задание 3 Затраты и решения менеджеров	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	4
	Практическое задание 1 Что такое маркетинг?	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	5
	Практическое Задание 2 Анализ ценности (работа с кейсом 1)	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	5
	Практическое задание 3: Анализ потребителей (работа с кейсом 2)	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	5
	Практическое Задание 4 Анализ конкурентов.	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	5
	Практическое Задание 5: Диагностика состояния маркетинга в организации	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	5
	Практическое задание 1 «Анализ операционной функции в организациях»	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	6
	Практическое задание 2. «Совершенствование операционной функции»	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	6
	Практическое задание 3 «Работа по Инициативным проектам»	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	6
	Практическое задание 1. "Изменения и проекты в организациях"	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	7
	Практическое задание 2. "Восприятие изменений"	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	7
	Практическое задание 3. "Три характеристики изменений"	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	7
	Практическое задание 4. Учебная ситуация "Понимание изменений"	Обсуждение в малых группах, Доклады, Групповая дискуссия	7

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ.

В процессе самостоятельной работы студенты используют целый ряд форм и ресурсов.

№	Формы самостоятельной работы студентов	Ресурсы
1.	Изучение обязательной учебной литературы	Руководство по изучению курса Книги 1-6
2.	Изучение учебно-методических пособий	Учебно-методические пособия
3.	Выполнение письменных работ (ТМА)	Руководство по оцениванию
4.	Проведение продуктивного исследования.	Методическое пособие по проведению продуктивного исследования.
5.	Подготовка управленческого инициативного проекта.	Методическое пособие по подготовке и реализации инициативного проекта.
6.	Изучение дополнительной литературы, изучение рынков и деятельности организаций.	Интернет Специализированная пресса
7.	Выполнение практических заданий	Банк заданий для самостоятельной работы (приложение 2)

8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПРОГРАММЕ

Программа «Менеджмент в действии» построена в соответствии со следующими принципами:

- Практико-ориентированность – нацеленность на преобразование опыта и решение актуальных проблем слушателей;
- деятельностная направленность – ориентация на самостоятельную активную работу слушателей по освоению востребованных компетенций;
- интерактивность – диалоговый режим обучения;

Реализация практико-ориентированного подхода предусматривает широкое использование во всех составляющих учебного процесса педагогических технологий, построенных на основании известных систем обучения/образования взрослых: традиционной, проблемно-поисковой, коммуникативной, имитационно-ролевой.

В технологии традиционного обучения обучаемый воспринимает, осмысливает и воспроизводит передаваемую информацию; в качестве

результата выступает получаемое слушателем представление об объекте или явлении, а также то или иное типовое умение или навык.

При использовании проблемно-поисковой технологии предполагается самостоятельная деятельность обучающихся по осознанию проблемы и поиску способов ее решения за счет культурной организации мыслительных процессов: проведения анализа проблемной ситуации, выявления противоречий и определения причин трудностей, постановки проблемы и поиска путей ее решения.

Коммуникативная технология обучения предполагает коллективную деятельность обучающихся, которая принимает характер мыследеятельности по типу диалога, дискуссии или полемики.

Ведущими при реализации образовательного процесса являются проблемно-поисковая, коммуникативная и имитационно-ролевая системы обучения, сопровождаемые специально организованной рефлексией деятельности обучающихся с помощью активных методов обучения, таких как:

методы проблемно-поискового обучения – анализ конкретной ситуации («кейс-стади»), исследование;

коммуникативные методы обучения – дискуссия, диалог, малые дискуссионные группы, презентации;

8. ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Контрольная работа №1

Задание

Вы должны написать отчет объемом не более 1800 слов, в котором:

1. Определите одну или две значимые организационные, управленческие или функциональные проблемы, которые Вы в последнее время рассматривали, и решение которых с помощью концепций курса поможет улучшить Вашу управленческую или исполнительскую работу (примерно 500 слов).

2. Предложите возможный инициативный проект (см. *Рекомендации и руководство по инициативному проекту* в разделе сайта курса *Материалы по оцениванию обучения на курсе*), посвященный проблемам, рассмотренным выше в части 1, и изложите, какие теории, модели и концепции курса могут принести Вам наибольшую пользу в данном проекте (примерно 800 слов).
3. Укажите, какие действия Вы планируете предпринять по данному инициативному проекту в период до сдачи первого отчета о масштабе (который сдается вместе с Контрольной работой 03) (примерно 400–500 слов).

Контрольная работа №2

Задания

1.

(1000 слов)

Кратко опишите организационный аспект, на котором Вы решили сосредоточиться. Опираясь на теории и концепции, которые Вы изучили в Блоке 2 и обсудили в Интернет-конференции, определите, каким образом культура организации влияет на выбранный Вами аспект.

2.

(800 слов)

Применив одну или несколько изученных теорий мотивации, рассмотрите, как выбранный Вами аспект влияет на мотивацию отдельных людей и/или команд в организации. Как Вы думаете, что можно сделать для повышения их мотивации?

3.

(600 слов)

Напишите информационную записку, в которой объясните своему руководителю/директору по ЧР (или другому должностному лицу внутри организации) влияние выбранного Вами аспекта на УЧР.

Контрольная работа №3

Основная часть данной работы построена на учебной ситуации. Однако в первой части задания Вы можете выбрать другой вариант задания, в котором нужно применить изученные концепции финансового менеджмента к Вашему инициативному проекту (см. *Материалы для* в разделе сайта курса *Материалы по оцениванию обучения на курсе*).

Задание

Вопрос 1 (33 балла, примерно 800 слов для любого варианта)

Вы можете выбрать один из двух вариантов.

Вариант 1

Опишите, как компания *Petit Prix* может применить процесс бюджетирования для поддержки управленческого контроля, а также как этот процесс может быть использован в системе измерения показателей деятельности. При этом Вы должны учитывать направления деятельности компании и структуру ее доходов.

Примечание.

Этот вопрос всего лишь «задает пространство» для обсуждения бюджетирования. Ответ ограничен количеством слов, так что у Вас нет места (а также и информации) для слишком масштабных рассуждений.

В ответе Вам нужно:

- А) Кратко описать применимость методов учета затрат (а также условия их применимости) для обоснования решений, в частности – метода полного включения затрат и маржинального метода.
- Б) Обсудить преимущества и ограничения бюджетирования, в том числе влияние предположений и неясностей при составлении бюджета.

Вариант 2

Подготовьте бюджет для своего инициативного проекта.

Затем напишите рефлексивную записку о предположениях, суждениях и оценках, которые Вы сделали при подготовке данного бюджета.

С учетом этого оцените надежность составленного бюджета.

Вам нужно постараться:

- А) Обосновать свои оценки.
- Б) Рассмотреть, какая информация, доступная Вам в ходе работы над инициативным проектом (ИП), позволит усовершенствовать бюджет.

Примечание.

Это сложная задача, и за нее полезно взяться, только если Вы считаете, что бюджет будет полезен для Вашего ИП. Последнее верно для некоторых тем ИП, но отнюдь не для всех. Если Вы выберете этот вариант, то объем работы будет примерно таким же, как и в Варианте 1 плюс составление бюджета. Итак, если Вам действительно нужен бюджет для ИП, то его стоит составить. Если же такой бюджет Вам не нужен, то, пожалуй, вариант с учебной ситуацией подойдет Вам больше.

Вопрос 2 (33 балла, количество слов не нормируется – ответ должен содержать уместные отчетные формы)

Используйте информацию из учебной ситуации.

Руководство компании попросило Вас как финансового менеджера составить финансовые отчеты за год, оканчивающийся 31 декабря 2012 года.

Данные представлены в табл. 1. Составьте:

- А) Отчет о прибыли и убытках (16 баллов)
- Б) Баланс на 31 декабря 2012 года (17 баллов)

Вопрос 3 (34 балла, примерно 800 слов)

Используйте информацию из учебной ситуации.

Руководство компании обеспокоено угрозой со стороны основного конкурента.

В табл. 2 представлены финансовые показатели конкурента за последние три года. Кроме того, там приведены среднеотраслевые показатели за прошлый год.

Напишите информационную записку руководству компании, в которой:

А) Для финансового года, заканчивающегося 31.12.2012, рассчитайте следующие финансовые показатели компании: (5 баллов)

- отдача от используемого капитала (ROCE);
- рентабельность продаж (ROS);
- отдача от акционерного капитала;
- текущая ликвидность;
- срочная ликвидность;
- оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях);
- оборачиваемость дебиторской задолженности (в днях);
- оборачиваемость запасов (в днях);
- финансовый рычаг (Gearing);
- покрытие процентов.

Б) Используя результаты п. А) и данные табл. 2, прокомментируйте деятельность и ситуацию в *Petit Prix* с финансовой точки зрения. (14 баллов)

В) Прокомментируйте:

- Динамику работы конкурента с финансовой точки зрения. (9 баллов)
- Успехи конкурента в сравнении со среднеотраслевыми результатами. (3 балла)
- В какой степени, судя по финансовым показателям, *Petit Prix* может опасаться рассматриваемого конкурента. (3 балла)

Контрольная работа №4

Задания

1.

(не более 800 слов для любого из вариантов)

Либо

А). Подготовьте информационную записку для нового менеджера Вашей организации. Он не знаком с продуктами организации и рынками, на которых организация работает, и не имеет практического опыта в маркетинге. В информационной записке уточните, кто является потребителями организации, и объясните, как сегментация и исследования рынка помогают обеспечить высокий уровень удовлетворенности потребителей.

Либо

Б). Напишите рефлексивную записку о подходе Вашей организации к выявлению и пониманию потребностей различных групп потребителей.

2.

(не более 1500 слов)

Выберите одну или две группы потребителей (или отдельных клиентов) и напишите короткое эссе, в котором:

Критически оцените, насколько какая-либо одна концепция или модель управления маркетингом может помочь организации повысить уровень удовлетворенности группы потребителей или отдельного клиента.

Контрольная работа №5

Задания

(не более 750 слов в каждой части)

В этом задании Вас просят взять на себя роль операционного менеджера среднего звена, которого включили в состав комиссии по охране окружающей среды Вашей организации. В этой роли Вы должны представить исполнительному директору доклад (не более 2500 слов)

о возможности инноваций в операционной функции организации. Этот доклад должен состоять из трех частей:

1. Информационная записка исполнительному директору о движущих силах и опыте работы экологически устойчивых операций.
2. Рефлексивная записка о текущем состоянии дел и практике работы в организации.
3. Предложение двух инициатив в области операций, которые будут способствовать повышению экологической устойчивости организации.

Контрольная работа №6

Задания

1. Предоставьте тьютору перечень рисков для ИП, который Вы составили, выполняя самостоятельные практические задания по блоку 6 (примерно 1000 слов).
2. Напишите рефлексивную записку по процессу, через который Вы прошли, выполняя самостоятельные практические задания, и объясните, как он способствовал развитию Вашего представления о ИП (примерно 500 слов).
3. Напишите для тьютора краткое сообщение с критическим анализом полезности одной из трех моделей, изученных в ходе работы над самостоятельными практическими заданиями в Блоке 6 для управления Вашим ИП (примерно 1000 слов).

9. Задание для инициативного проекта

Задания

1. Предоставьте своему тьютору два отчета о масштабе ИП (эти отчеты сдаются одновременно с контрольными работами 03 и 05). Каждый отчет о масштабе ИП принесет 5% от общей оценки за инициативный проект 07.

2. Подготовьте своему тьютору окончательный отчет о том, как Вы работали, по крайней мере, над двумя циклами исследования и как использование соответствующих концепций и теорий курса во время осуществления ИП повлияло на Вашу управленческую практику и мышление (примерно 2000 слов).

Рекомендации по написанию

Отчеты о масштабе ИП предназначены, прежде всего, для поддержания коммуникаций между Вами и преподавателем по Вашему ИП по мере его выполнения. Ключевые оцениваемые разделы в этих отчетах о масштабе – два раздела под названием «Действия». В частности, Вы должны отразить в каждом из этих отчетов цикл исследования с описанием действий, предпринятых со времени предыдущего отчета (или сдачи контрольной работы 01), и фактов, подтверждающих написанное Вами.

Окончательный отчет о РВИ должен представлять собой продуманный, официальный документ, который отражает действия, осуществленные в рамках ИП. В отчетах о масштабе ИП ключевой единицей анализа является цикл исследования. Весьма вероятно, что Вы осуществите более чем два цикла, но, сколько бы Вы циклов не провели, обсуждаемые в заключительном отчете циклы исследования должны отличаться или быть значительно шире двух, отраженных в отчетах о масштабе.

В отчетах, заслуживающих высокой оценки, должны быть рассмотрены преимущества (или недостатки) применения концепций и теорий курса к Вашей управленческой или исполнительской практике. Чтобы получить высокую оценку, нужно привести доказательства влияния работы над ИП на Вашу управленческую практику и мышление.

Вы должны включить в отчет по инициативному проекту оба отчета о масштабе ИП (без изменений с момента их сдачи) как приложения к окончательному отчету. Вы не должны обновлять отчеты о масштабе, и они не учитываются при подсчете слов.

Пример экзаменационного задания

Часть 1 Вопрос этой части экзамена является обязательным. Вы должны на него ответить.

Вопрос 1 «Нет ничего практичнее хорошей теории», - самое часто цитируемое высказывание психолога Курта Левина. Используя свой опыт выбора, применения и оценки теорий курса для практического инициативного проекта, обсудите значение этого высказывания для своей управленческой практики. Вы должны включить в свой ответ обоснование своих рассуждений, используя, по крайней мере, две различные теории.
(40 баллов)

Часть 2 Вы должны ответить на 3 вопроса из части 2.

Вопрос 2 Говорят, что различные теории мотивации уместны в разных контекстах.

Рассмотрите известную Вам команду и

(а) обсудите, как понимание различных теорий мотивации может помочь Вам мотивировать членов команды.

(б) используя две разные теории мотивации, приведите примеры, как эти теории могут применяться на практике.

(20 баллов)

Вопрос 3 Часто считается, что человеческие ресурсы – это один из самых важных активов, которыми обладают организации. Однако с точки зрения бухгалтерского учета сотрудники рассматриваются как статья затрат, а не как активы организации. Обсудите это различие, сосредоточив внимание на следующем:

(i) Почему с точки зрения бухгалтерского учета сотрудники рассматриваются как затраты, а с точки зрения ЧР воспринимаются как ресурс. Вы должны построить свой ответ на изученных в курсе концепциях. Предлагаем Вам обратить особое внимание на значение терминов «затраты» и «активы» для бухгалтеров и для менеджеров.

(ii) Объясните тот факт, что при управлении человеческими ресурсами помимо затрат на оплату труда в организации возникают дополнительные расходы. Обоснуйте свой ответ примерами по Вашей организации или Вашему опыту работы.

(20 баллов)

Вопрос 4 В Вашей маркетинговой команде появился новый коллега. Он не может решить, нужно ли ему пойти учиться на краткий курс под названием «Понимание поведения потребителя». Объясните ему, как понимание, полученное благодаря такому курсу, поможет ему внести свой вклад в деятельность команды маркетинга. (В ответе уточните, кого обслуживает Ваша организация – индивидуальных потребителей или организации).
(20 баллов)

Вопрос 5 операции, независимо от того, насколько хорошо ими управляют, можно улучшить. Для улучшения операционной деятельности могут быть использованы два основных подхода: «радикальное улучшение» и «непрерывное совершенствование». Сравните и противопоставьте эти два подхода.
(20 баллов)

Вопрос 6 Модель планируемых изменений Левина (1946) описывает процесс следующим образом:
(а) размораживание: на этом этапе старые процессы, поведение, структуры и т. д., – остаются в прошлом;
(б) изменение: на этом этапе принимаются новые процессы и т.д.
(в) замораживание: на этом этапе они фиксируются.

Используя свой опыт планируемых изменений, оцените этот подход к изменению. Ваш ответ должен подчеркнуть сильные стороны и ограничения модели, и вы должны сделать собственные обоснованные выводы.
(20 баллов)

Вопрос 7 Посмотрите на материалы курса в целом и определите его концепции, которые изменили или могут в наибольшей степени изменить Вашу управленческую практику и объясните, почему.
(20 баллов)

[Конец экзаменационного задания]

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО ЗАДАНИЯ

Итоговая аттестация по программе «Менеджмент в действии» проводится в виде письменного экзамена. Ответы слушателей оцениваются по 100-бальной шкале и выставляются в соответствии с критериями, представленным в Таблице 1.

Таблица 1

Критерии	Оценка			
	Отлично	Хорошо	Удовлетв.	Неудовлетв.
	56-100 баллов	41-55 баллов	26-40 баллов	26 и меньше
1. Продемонстрировано четкое знание и понимание предложенной модели сервисной компании	полное	достаточное	недостаточно полное	отсутствует
2. Представлен анализ и критический подход, обозначены сильные и слабые стороны	полный	достаточный	недостаточно полный	отсутствует
3. Понимание сущности и важности планирования и управления производственными мощностями	полное	достаточное	недостаточно полное	отсутствует
4. Обоснование конкурентного преимущества	высокое, глубоко обосновано	достаточно грамотное	недостаточно грамотное и глубокое	слабое
5. Представление источников конкурентного преимущества	полное	достаточное	недостаточно полное	отсутствует
6. Описание выбранной стратегии, тип стратегии	полное	достаточное	недостаточно полное	отсутствует
7. Сравнение организаций с разными типами стратегий	полное	достаточное	недостаточно полное	отсутствует
8. Выявление рисков и работа с ними	полное	достаточное	недостаточно полное	отсутствует
9. Оценка эффективности деятельности компании	высокая, глубоко обоснована	достаточно грамотная	недостаточно грамотная и глубокая	слабая
10. Практическая ценность мероприятий и рекомендации	рекомендуются к внедрению на предприятии	возможность применения в практической деятельности	возможность использования отдельных элементов	отсутствует
11. Качество оформления	отличное	хорошее	Удовлетворительное	Неудовлетворительное

Примечания:

1. Оценка «Отлично» выставляется, если по всем критериям получены оценки «Отлично», не более одного критерия «Хорошо».
2. Оценка «Хорошо» выставляется, если по всем критериям получены оценки «Хорошо» и «Отлично», не более одного критерия «Удовлетворительно».
3. Оценка «Удовлетворительно» выставляется, если по всем критериям оценки положительны, не более одного критерия «Неудовлетворительно».

4. Оценка «Неудовлетворительно» выставляется, если получено по критериям более одной неудовлетворительной оценки.

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

10.1 Основная литература:

- **Руководство по изучению программы «Менеджмент в действии»:** Учеб.-метод. пособие, 28 стр./ Пер. с англ. под общей редакцией Голубкина В.Н., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.
- **Книга 1. Введение в менеджмент:** Учеб.-метод. пособие, 112 стр./ Пер. с англ. под общей редакцией Голубкина В.Н., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.
- **Книга 2. Управление людьми и организацией:** Учеб.-метод. пособие, 164 стр./ Пер. с англ. под общей редакцией Голубкина В.Н., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.
- **Книга 3. Управление финансовой деятельностью:** Учеб.-метод. пособие, Пер. с англ. под общей редакцией Голубкина В.Н., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.
- **Книга 4. Управление маркетингом:** Учеб.-метод. пособие, 137 стр./ Пер. с англ. под общей редакцией Голубкина В.Н., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.
- **Книга 5. Управление операциями:** Учеб.-метод. пособие, 104 стр./ Пер. с англ. под общей редакцией Голубкина В.Н., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.
- **Книга 6. Управление проектами и изменениями:** Учеб.-метод. пособие, 136 стр. / Пер. с англ. под общей редакцией Голубкина В.Н., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.

10.2 Дополнительная литература:

Дополнительная:

1. Luthans, F. (1988) 'Successful vs. Effective Real Managers', *Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 2, pp. 127–132. Доступно по ссылке: <http://libezproxy.open.ac.uk/login?url=http://search.ebscohost.com/libezprox>

y.open.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4275524&site=ehost-live&scope=site.

2. E-executive (2013) [онлайн] Доступно по ссылке: <http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7> (доступ осуществлен 30 марта 2013г.)
3. iTeam-портал (2013) [онлайн] Доступно по ссылке: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_1063/ (доступ осуществлен 30 марта 2013г.)
4. BBC (2010) интернет-сайт BBC [онлайн], <http://www.bbc.co.uk/> (доступ осуществлен 26 сентября 2010 г.). Страницы, на которые осуществлен доступ: <http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/work/handy/>, <http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/work/handy/trompenaarsturner.shtml>, http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/business/wab/u1_1_1.shtml
5. Hofstede, G. (2009) *интернет-сайт Geert Hofstede's Cultural Dimensions* [онлайн], <http://www.geert-hofstede.com/>, (доступ осуществлен 26 сентября 2010 г.).
6. Визуально.ру [онлайн], <http://visualno.ru/category/visual-thinking/> (доступ осуществлен 4 февраля 2013 г.)
7. Минцберг, Г. Обучение менеджеров в отрыве от производства породило целое поколение плохих руководителей, *Управление персоналом*, 15.03.2010 [онлайн], http://slon.ru/business/genri_mincberg_obuchenie_menedzherov_v_otryve_ot_p-323770.xhtml (доступ осуществлен 4 февраля 2013 г.).
8. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003.
9. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: Логос, 2001. [онлайн] <http://socioline.ru/pages/yum-plotinskij-modeli-sotsialnyh-protsessov>

10. Роэм Д. Визуальное мышление. «Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов» [онлайн] http://mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/the_back_of_the_napkin/ (доступ осуществлен 4 февраля 2013 г.).
11. Сравнительные исследования ценностей. Теория ценностей Гирта Хофстеде: организационные и культурные ценности http://cross-cultural.jimdo.com/eaеae_154039511.php (доступ осуществлен 6 февраля 2013 г.).
12. Тромпенаарс Ф. и Хэмпден-Тернер Ч. «Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса». Пер. с англ. Е. П. Самсонов. — Мн.: ООО «Попурри», 2004.
13. Бурчакова М. (2009) Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе, *Управление персоналом* [онлайн], <http://www.top-personal.ru/issue.html?2254> (доступ осуществлен 11 февраля 2013 г.)
14. Соловьев М.М., Кошкин Л.И. Проблемы оценки эффективности управления государственной собственностью // Менеджмент в России и за рубежом, №4, 2008. [онлайн], <http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=26837> (доступ осуществлен 23 мая 2013 г.)
15. Наука помогать. Социальные программы на благо общества и вашего бизнеса [онлайн], <http://naukapomogat.ru/> (доступ осуществлен 27 мая 2013)
16. Научная электронная библиотека [онлайн], <http://elibrary.ru/> (доступ осуществлен 27 мая 2013)
17. Новатор Э.В. «Проблемы концептуализации маркетинга для некоммерческих учреждений культуры» [онлайн], http://www.lihachev.ru/pic/site/files/lihcht/2001/5sec/lih_2001_5_12.pdf (доступ осуществлен 27 мая 2013)
18. Нэнси Р. Ли, Майкл Л. Ротшильд, Уильям Смит. Декларация об уникальных принципах и особенностях социального маркетинга [онлайн], http://www.socreklama.ru/analytics/red.php?ELEMENT_ID=5414 (доступ осуществлен 27 мая 2013)

19. Партизанский маркетинг [онлайн], <http://www.adme.ru/partizanskij-marketing/> (доступ осуществлен 27 мая 2013)
20. Промышленный маркетинг [онлайн], www.marketprom.ru (доступ осуществлен 27 мая 2013)
21. Ханова А. «Социальный маркетинг: теория и практика» [онлайн], <http://cloudwatcher.ru/analytics/1/view/92/> (доступ осуществлен 27 мая 2013)
22. Захарченко И. (2000) «Концепция оперативной концентрации или "завод-в-заводе"» [онлайн], <http://www.cfin.ru/vernikov/strategy/focused.shtml> (доступ осуществлен 23 июня 2013).
23. Корчагин Ю.А. (2005) «Инвестиционный анализ и инвестиционная стратегия. Глава 1. Анализ и инвестиционная стратегия на макро- и микроуровнях» [онлайн], <http://www.lerc.ru/?part=books&art=1> (доступ осуществлен 23 июня 2013).
24. Особенности стратегического управления предприятий малого и среднего бизнеса в условиях информационной экономики [онлайн], <http://www.strategplann.ru/scientific-articles/osobennosti-strategicheskogo-upravlenia-predpriyatij-malogo-biznesa.html> (доступ осуществлен 23 июня 2013).
25. YouTube (2012) Супермаркет будущего: концепция X5 и «Роснано» [онлайн], <http://www.youtube.com/watch?v=1negzLmg8Fo> (доступ осуществлен 23 июня 2013).
26. Apple (2011) 'Numbers '09 tutorials', *Apple iWork webpages* [онлайн], <http://www.apple.com/iwork/tutorials/?cmp#numbers-hero> (Доступ осуществлен 28 января 2011).
27. Baxter, A. (2007) 'SCM Podcast (*Financial Times* interview with Tim Jones, KPMG UK)' in Supply Chain Special Report [онлайн], http://www.ft.com/cms/s/0/88d5ea1e-a4ed-11dc-a93b-0000779fd2ac,dwp_uuid=63c7105e-a6c8-11dc-b1f5-0000779fd2ac.html (Доступ осуществлен 24 января 2011).

28. Blanco, E. (2011) *Edgar Blanco homepage* [онлайн], <http://www.edgarblanco.com> (Доступ осуществлен 28 января 2011).
29. Center for Transportation and Logistics (2011). *Center for Transportation and Logistics homepage* [онлайн], <http://ctl.mit.edu/> (Доступ осуществлен 28 января 2011).
30. Бодин М. (2013) Сравнение ЛИН, TQM, шесть сигма и «других сходных методов совершенствования процессов на предприятии» [онлайн], <http://www.leanforum.ru/library/r5/1087.html> (Доступ осуществлен 1 июля 2013).
31. Бушуев А. (2007) Стратегия, Маркетинг и Бережливое производство [онлайн], http://www.cfin.ru/management/manufact/lean_production.shtml (Доступ осуществлен 1 июля 2013).
32. Лин-системы [онлайн], <http://leansystems.ru/knowledge/articles/> (Доступ осуществлен 1 июля 2013).
33. Межрегиональная общественная организации «Союз бережливых» [онлайн], <http://leanunion.ru/> (Доступ осуществлен 1 июля 2013).
34. Новый стандарт ИСО обеспечивает устойчивость в цепи поставок (2011) [онлайн], http://www.iso.org/iso/ru/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1455 (Доступ осуществлен 1 июля 2013).
35. Сергиенко О.И., Трофимова А.С. (2013) Экологические критерии в продуктовой цепочке: международный опыт [онлайн], <http://economics.open-mechanics.com/articles/643.pdf> (Доступ осуществлен 1 июля 2013).
36. Хаммер М., Чампи Дж. (2006). Реинжиниринг корпорации [онлайн], http://www.cfin.ru/itm/re_engineering.shtml Корпоративный менеджмент (Доступ осуществлен 1 июля 2013).

11. Материально-техническое обеспечение программы

(Указывается материально-техническое обеспечение данной дисциплины).

- 1) Компьютер для преподавателя.
- 2) Проектор и экран для показа слайдов, электронная указка.
- 3) Плакаты формата А0, фломастеры.

Авторы: Бендова Л.В, Баландович А.А.

Рецензент: Семенова О.К.