

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»**

Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»

**А. Г. Досова
Т. В. Даева
А. А. Карпова**

**КОРПОРАТИВНОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ИННОВАЦИИ
И СТАРТАП-ИНСТРУМЕНТЫ**

**Методические рекомендации
для обучающихся по направлению подготовки
*38.04.02 Менеджмент***

**Волгоград
Волгоградский ГАУ
2023**

УДК 338
ББК 65.290
Д - 70

Рецензент –

доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и логистика в АПК» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ *Т. Н. Литвинова*

Досова, Айжан Галимовна

Д - 70 Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап-инструменты: методические рекомендации для обучающихся по направлению подготовки *38.04.02 Менеджмент* / А. Г. Досова, Т. В. Даева, А. А. Карпова. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023. – 36 с.

Методические рекомендации включают необходимые указания по проведению практических и семинарских занятий, вопросы для подготовки к экзамену, темы контрольных работ для студентов заочной формы обучения, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для обучающихся по направлениям подготовки *38.04.02 Менеджмент направленность Управление бизнесом в условиях риска*.

УДК 338
ББК 65.290

Рекомендованы к изданию учебно-методической комиссией экономического факультета ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (протокол № 9 от «18» мая 2023 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023
© Авторы, 2023

ВВЕДЕНИЕ

2020 год продемонстрировал, насколько важны не готовые решения, а комплексные механизмы и инфраструктура, которые позволяют эти решения быстро генерировать. Один из подходов к воспроизведению такой системы – создание новых бизнесов внутри компании. Одно из очевидных отличий корпорации от гибкого и по определению инновационного стартапа – это наличие жесткой иерархической структуры и отлаженных бизнес-процессов.

Эффективность построения и реализации инновационной стратегии напрямую зависит от адаптивности корпоративной культуры в целом, поэтому начать следует с базовых шагов:

- Получить поддержку топ-менеджмента: руководство должно быть вовлечено в процесс, понимать и разделять ценность инновационной деятельности в общей стратегии развития компании.
- Создать отдельное подразделение с большой свободой действий, ответственное за развитие внутреннего предпринимательства.
- Мотивировать и информировать сотрудников: они должны четко понимать, куда обращаться со своей идеей и как она будет реализована.
- Вовлечь другие подразделения компании в качестве бизнес-заказчиков.
- Запустить программы по развитию бизнес-компетенций сотрудников. Это увеличит количество желающих участвовать и качество предлагаемых идей.
- Внедрить IT-платформу для сбора и оценки идей.

Первый фактор успеха запуска работы с инновациями в корпорациях - это политическая воля; должен быть топ-менеджер, который очень четко понимает, зачем ему это. Цели могут быть разные, главное - ясность этих целей.

Второй важный фактор - выделение команды, которая занимается только этим. Если ты берешь опытных специалистов с открытым мышлением, но при этом у них уже есть много задач в компании, то развитие внутреннего предпринимательства будет стоять четырнадцатым приоритетом и конфликт времени не позволит этим заниматься быстро и хорошо.

Целью изучения дисциплины «Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап-инструменты» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков управленческой деятельности по созданию и развитию инновационной и внутренней предпринимательской среды в корпорации, получение представления о различных аспектах инновационной деятельности и вариантах коммерциализации новых решений и продуктов как для внеш-

них пользователей, так и для сотрудников компании; а также формирование комплексного представления о технологиях генерирования инновационных решений, взаимодействия со стартап-сообществом и внешней инновационной инфраструктурой.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих задач:

- Изучить элементы теории и практики корпоративного предпринимательства, процессов подготовки и инициирования инновационных проектов, а также основные моменты принятия решений по управлению деятельностью проектов на ранней стадии.

- Изучить основные аспекты создания инновационной среды в корпорации взаимосвязь между стратегическими, пользовательскими и рыночными вопросами.

- Научиться выстраивать эффективное взаимодействие с конечными пользователями инновационных решений и выбирать подходящую бизнес-модель для внутренних корпоративных стартапов.

- Научиться анализировать организационные предпосылки к созданию и развитию предпринимательской среды в корпорации, барьеры к ее реализации и изучить методы формирования внутренней предпринимательской инфраструктуры.

- Изучить аспекты оценки эффективности внешних технологических стартап-команд, риски и возможности взаимодействия с ними и способы выстраивания совместной работы или организация их поглощения.

- Научиться использовать современные модели прототипирования и тестирования на основе дизайн-мышления и бизнес-эмпатии.

В результате изучения дисциплины, обучающиеся должны приобрести следующие знания, умения, навыки:

- знать элементы теории и практики корпоративного предпринимательства, процессов подготовки и инициирования инновационных проектов, а также основные моменты принятия решений при планировании, координировании деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации;

- уметь понимать принципы эффективного взаимодействия с конечными пользователями инновационных решений и выбирать подходящую бизнес-модель для внутренних корпоративных стартапов на стадии планирования, координирования деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации;

- владеть навыками анализа организационных предпосылок к созданию и развитию предпринимательской среды в организации в условиях взаимодействия с внешней стартап-инфраструктурой.

1 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ

Дисциплина имеет большое значение в процессе формирования фундаментальных и прикладных знаний будущего руководителя в области управления предприятием.

Необходимость введения дисциплины «Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап-инструменты» обусловлена в наибольшей степени совершенствованием ориентации специалистов в повседневной деятельности. Изучение дисциплины позволяет вооружить студентов необходимыми знаниями, позволяющими в условиях сложных экономических, технологических и хозяйственных связей находить пути улучшения финансовых результатов организации, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

В рамках изучения дисциплины предусматривается:

чтение лекций, в которых определяются базовые положения темы, освещается степень разработанности и существующие проблемы их изучения, раскрываются способы научного анализа исследования;

проведение практических и семинарских занятий, которые предполагают конкретизацию и углубленную проработку лекционного материала, акцентирование практической направленности полученных знаний, освоение и закрепление изучаемых вопросов посредством решения как теоретических, так и практических задач.

Кроме того, непосредственное освоение тем программы в ходе лекционного курса и практических занятий совмещается с *самостоятельной работой студентов*, включающей дополнительное изучение специальной литературы и подготовку докладов по самостоятельно выбранной теме.

Виды текущего и промежуточного контроля знаний студентов по дисциплине: текущий контроль качества и степени усвоения знаний, проводится в виде обсуждения результатов выполнения контрольных работ по итогам двух модулей, а также самостоятельно подготовленных студентами домашних заданий (сообщений, презентаций); промежуточный контроль знаний по всему курсу осуществляется в форме экзамена. На индивидуальных и групповых консультациях студенты получают дополнительную информацию по вопросам, вызывающим затруднения, а также совместно с преподавателем осуществляют подбор литературы для самостоятельного изучения.

2 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Целью проведения практических и семинарских занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного обучающимся на лекционных занятиях. Выполнение обучающимися практических заданий направлено на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины.

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающегося по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы. Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой.

Методические рекомендации по подготовке:

- *Презентации.* Алгоритм создания презентации: 1 этап – определение цели презентации, 2 этап - подробное раскрытие информации, 3 этап - основные тезисы, выводы. Следует использовать 10-15 слайдов.

При этом:

- первый слайд - титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер. Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис - аргументация - вывод.

Требования к оформлению и представлению презентации:

1. Читабельность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.

6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.

7. Графика должна органично дополнять текст.

8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

- *Доклад.* Алгоритм создания доклада: 1 этап - определение темы доклада, 2 этап - определение цели доклада, 3 этап - подробное раскрытие информации, 4 этап - формулирование основных тезисов и выводов.

- *Устный ответ на практическом занятии.*

Практические занятия преследуют цель закрепления лекционного материала, более глубокого изучения отдельных тем, развития практических навыков работы с литературой. Устный ответ используется для контроля усвоения пройденной темы.

Для подготовки к устному ответу студенты должны ориентироваться на вопросы, которые изложены в плане занятия. При этом наряду с лекционным материалом рекомендуется использовать дополнительную литературу и информацию Интернет-ресурсов соответствующей тематики. Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При этом учитывается правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

- *Проведение занятий в интерактивной форме.*

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

По дисциплине предусмотрены в качестве интерактивной формы обучения - проведение дискуссий. Дискуссия - это метод, обеспечивающий активное вовлечение обучающихся в обмен информацией, мнениями, идеями и соображениями о способах разрешения какой-либо проблемы или по какому-либо вопросу.

С целью проверки глубины усвоения пройденного материала, а также в рамках подготовки к итоговому контролю (экзамену), бакалавры выполняют аудиторные контрольные работы и тесты.

При подготовке к контрольной работе студент должен использовать следующий алгоритм: внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основ-

ные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала. Ответ без объяснения не считается правильно выполненным заданием.

При подготовке к тесту студент должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включают в себя от 15 до 25 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20-30 минут. Обучающийся должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ. Экзамен является формой итогового контроля знаний и умений, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы.

ПЛАНЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ НА СЕМИНАРЕ

Тема 1

Введение предпринимательство и развитие инновационной и предпринимательской среды в компании

1. Базовые ценности культуры изменений и инноваций, внедрение культуры результата и работа с системным сопротивлением.
2. Подготовка и анализ системы организационных предпосылок и возможностей внедрения системы внутреннего предпринимательства.
3. Обзор корпоративных инструментов и возможностей для управления инновационным потенциалом сотрудников: акселерация идей, организация хакатонов, инкубирование проектов, отбор инновационных идей и проектов для дальнейшего развития.
4. Понятие корпоративных инноваций; сравнение бизнес-ориентированного подхода с подходом ориентации на пользователя для генерирования инноваций.
5. Понятие Customer Experience, UX/UI дизайна и юзабилити-интерфейса в развитии корпоративных инноваций.
6. Управление инновационными продуктами и обзор существующих стартап-инструментов для корпорации.
7. Базовый обзор инструментов и связи между ними: бережливое производство и Lean Startup, Agile, водопадная модель управления проектами.

8. Бизнес-моделирование Canvas: каналы, взаимоотношения с клиентом, ключевые активности, ресурсы, партнеры, доходы и расходы на тестирование и реализацию, способы получения доходов и расходы.

Тестовые задания по теме 1:

1. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой.

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Предпринимательство	А	Получение (извлечение) максимально возможной прибыли при наибольшем удовлетворении определенных общественных потребностей
2	Предприниматель	Б	Юридическое или физическое лицо, приобретающее или производящее товары, работы, услуги только для собственного пользования или потребления
3	Цель предпринимательства	В	Юридическое или физическое лицо, в том числе иностранный гражданин, осуществляющий предпринимательскую деятельность на территории Российской Федерации в рамках законодательства РФ
4	Потребитель	Г	Самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке

2. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Субъект предпринимательской деятельности	А	Производство и предложение рынку товара, на который имеется спрос и приносящего предпринимателю прибыль
2	Предпринимательский процесс	Б	Физические и юридические лица, участвующие в осуществлении предпринимательской деятельности

Окончание таблицы

1	2	3	4
3	Цель предпринима-тельской активности	В	Продукт труда, предназначенный для обмена, продажи, передачи кому-либо с условием компенсации усилий и затрат на его производ-ство, в обладании которым заинтере-сован потребитель
4.	Товар	Г	Создание предпринимателем вокруг себя относительно замкнутой груп-пировки субъектов через установ-ление между ними целенаправлен-ных связей, базирующихся на вза-имном учете экономических и иных интересов каждого субъекта

3. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Товар	А	Все то, на что направлена и с чем связана предпринимательская де-ятельность
2	Объект предпринима-тельской деятельности	Б	Превышение доходов над расхо-дами, получаемое в результате реализации предпринимательско-го решения по производству, по-ставке и продаже на рынке товара
3	Прибыль от предпри-нимательской дея-тельности	В	Продукт труда, предназначенный для обмена, продажи, передачи кому-либо с условием компенса-ции усилий и затрат на его произ-водство, в обладании которым за-интересован потребитель

4. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Производственное предпринимательство	А	Деятельность, основанная на оказа-нии услуг по выявлению и оценке проблемной экономической ситуа-ции, определению необходимых ре-сурсов для принятия предпринима-тельского решения, помощи в реали-зации разработанных рекомендаций

Окончание таблицы

1	2	3	4
2	Коммерческое предпринимательство	Б	Деятельность, в процессе осуществления которой предприниматель непосредственно занят производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, которые подлежат последующей реализации конечным потребителям или посредникам
3	Консультационное предпринимательство	В	Предпринимательская деятельность, в которой самостоятельный субъект предпринимательства – посредник – принимает участие в формировании каналов распределения товаров, представляя при этом либо собственные интересы, либо интересы производителя или потребителя, но сами таковыми не являются
4	Посредническое предпринимательство	Г	Деятельность, распространяемая на фазы обмена, распределения и потребления товара, т.е. основанная на товарно-денежных и торгово-обменных операциях

5. Определите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности:

1. Производственное	А. Приобретение молодняка крупного рогатого скота у населения с целью откорма и последующей реализации на мясоперерабатывающее предприятие.
2. Коммерческое	Б. Сбор урожая сельскохозяйственных культур.
3. Финансовое	В. Внесение временно свободных средств организации на срочный депозит в обслуживающий банк.

6. Установите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности

1. Производственное	А. Купля-продажа товаров
2. Коммерческое	Б. Выращивание и реализация сельскохозяйственной продукции
3. Финансовое	В. Операции с ценными бумагами

7. Установите, в каком виде предпринимательства необходимы соответствующие ресурсы

1. Производственное	А. Производственные задания и сооружения
2. Коммерческое	Б. Складские помещения
3. Финансовое	В. Торговые помещения
	Г. Силовые и рабочие машины, станки, оборудование
	Д. Холодильные установки

Окончание таблицы

	Е. Кладовщики, складские рабочие
	Ж. Торговые работники
	З. Производственный персонал
	И. Наличные и безналичные деньги, валюта, ценные бумаги

8. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Основное производственное предпринимательство	А	Деятельность на денежной стадии оборота капитала, когда объектом сделки выступают специфические виды товаров – наличные и безналичные деньги, ценные бумаги и валюта
2	Вспомогательное производственное предпринимательство	Б	Деятельность, которая сводится к разработке и передаче непосредственным товаропроизводителям новых образцов товара, новой техники, технологии и других инновационных продуктов, применение которых в процессе производства повышает качественные характеристики товара
3	Финансовое предпринимательство	В	Деятельность в сфере непосредственного производства, результатом которой является товар, готовый к производственному или индивидуальному потреблению

9. Вставьте пропущенные положения или слова

Принципы предпринимательства	Содержание принципа
1	2
1	Принятие предпринимательских решений исходя из собственных целей и интересов
2	Проведение систематического мониторинга рыночной ситуации, освоение новых каналов сбыта, совершенствование технологии и организации производства
3	Получение максимальной прибыли с учетом удовлетворения потребностей общества при своевременном и полном соблюдении обязательств перед деловыми партнерами

10. Установите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности

1. Производственное	А. Купля-продажа товаров
2. Финансовое	Б. Страхование сделок
3. Коммерческое	В. Преобразование ресурсов в общественно полезный продукт

11. Определите, к задачам или стимулам предпринимательской деятельности относятся следующие положения:

1. Задачи предпринимательства	А. Стремление максимально проявить и реализовать индивидуальные замыслы, способности, инициативу, самостоятельность и творчество, освободившись от необходимости подчинения при работе по найму
2. Стимулы (побудительные причины к действию) предпринимательства	Б. Поддержание ликвидности организации, то есть постоянного наличия денежных средств и других ликвидных активов, позволяющих осуществлять немедленные выплаты по обязательствам
	В. Соблюдение экологических и этико-социальных требований, которые предусматривают ответственность предпринимателя перед обществом, покупателями, партнерами по бизнесу и будущими поколениями
	Г. Надежда заработать в «собственном деле» больше, нежели это удастся в качестве наемного работника
	Д. Обоснование и практическое освоение оптимального производственного направления, размера и построения собственного дела

12. Установите, к какому принципу предпринимательства, обозначенному цифрой, относятся характеристики принципов, обозначенные буквой

№ пп	Принципы предпринимательства	Обозначение	Характеристика принципов
1	2	3	4
1	Экономическая самостоятельность и независимость предпринимателя	А	Выбор предпринимателем наиболее эффективной программы деятельности в зависимости от ситуации на рынке
2	Плановость		
3	Новаторство и творческий поиск	Б	Учет изменяющихся требований рынка и конкретных запросов потребителей
4	Мобильность		
5	Экономическая заинтересованность и ответственность	В	Личная ответственность за результаты своей деятельности
		Г	Принятие решений исходя из собственных целей и интересов
		Д	Разработка новых для рынка товаров и услуг, освоение новых рынков сбыта, совершенствование технологии и организации производства

13. Организация, имеющая в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли и распределяющая полученную прибыль между участниками (учредителями), называется ...

14. Организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками (учредителями), называется ...

15. Основная цель предпринимательской деятельности:

А. Получение прибыли

Б. Получение прибыли путем предложения на рынке товаров для полного удовлетворения запросов потребителей – правильно

В. Захват значительной доли рынка

Г. Проникновение на рынок и закрепление на нем

Тема 2

Дизайн-мышление и Customer Development

1. Алгоритм и методология дизайн-мышления: эмпатия, фокусировка, идеи, прототипирование, тестирование инновационных решений.

2. Дизайн-мышление в бизнесе: как сделать так, чтобы клиенты и сами говорили, что им нужно и за что они будут платить, подтвердить или опровергнуть свои гипотезы, проводить сессии по дизайн-мышлению вместе с пользователями.

3. Инструменты: бизнес-эмпатия, фокусировка, генерация идей, прототипирование, тестирование.

4. Проектирование оптимальных ценностных предложений с помощью дизайн-мышления и Customer Development.

5. Углублённый разбор методики VP Canvas. Canvas business model: создание ясного видения работы над проектом - ключевые партнеры, клиенты, каналы, customer proposition и пр.

6. Customer Development: четкое определение и приоритезация клиентских сегментов, поиск и формулировка проблем пользователей, генерирование и тестирование гипотез, подготовка, проведение и анализ интервью с клиентами и пользователями. HADI-циклы.

7. Коммуникация с клиентом: customer development как видеть разницу между тем, что пользователи (как внутренние, так и внешние) говорят и тем, что им на самом деле нужно с помощью создания карты и портрета пользователя, проблемных интервью.

Тема 3

Гибкие методологии управления проектами и продуктов

1. Введение в Agile: обзор культуры и принципов гибкого управления проектами, преимущества и недостатки итеративного и инкрементального подхода к разработке, командные роли и Agile-манифест.

2. Методология Scrum: роли, артефакты, встречи участников, масштабирование на крупные проекты; создание пользовательских историй, визуализация процессов, формирование и приоритезация беклога задач.

3. Agile и Scrum: введение в гибкое управление проектами по методологии Scrum. Конкретные ситуации, когда скрам нужен, а когда нет. Как организовать работы по скраму на проекте в консервативных компаниях. Обзор требований к владельцу продукта, скрам-мастеру и команды.

4. Методология Kanban: принципы, практики и ценности метода, количественный и качественный анализ потребностей, жизненный цикл типов работ и работа с ожиданиями заказчиков, стоимость задержки; дизайн канбан-системы, обзор примеров внедренных систем, практики анализа эффективности внедрения и метрики методологии.

5. Lean Startup для корпораций: бережливый запуск проектов с ограниченным бюджетом и сроками. Ориентация на реальную «боль» пользователя. Подтверждение фактами. Цикл «Создать-Оценить-Научиться». Совершение «виража» и смена бизнес-модели. Механизмы роста и «набор скорости» проекта.

Тема 4

Управление изменениями и основы трансформации корпоративных процессов

1. Подходы и цикл управления изменениями и корпоративной трансформацией: подготовка и презентация «неизбежности» перемен.

2. Работа с лидерами изменений и трансформации.

3. Управление сопротивлением и поэтапная модель внедрения изменений.

4. Уровни корпоративных трансформационных процессов: макро-подход к корпоративной трансформации, инструментальный и инкрементальный уровни трансформации.

5. Digital-трансформация в работающей компании.

Тестовые задания по теме 4:

1. В производственном предпринимательстве предприниматель осуществляет:

- а) производство продукции, выполнение работ, оказание услуг
- б) производство продукции, выполнение работ, оказание услуг и их реализацию
- в) покупку товаров для их последующей перепродажи
- г) финансовые операции с выдачей кредитов, валютой и ценными бумагами

2. Какой вид предпринимательства имеет долгосрочный стабильный характер:

- а) производственное
- б) коммерческое
- в) финансовое

3. Укажите последовательность осуществления функций предпринимателя:

а) организация дела на базе новейшей техники, технологии, приемов менеджмента и управление им

б) оценка ресурсов, необходимых для производства товара или оказания услуг, поиск рынков, где ресурсы могут быть приобретены по низкой цене

в) поиск товара или услуг, на которые существует платежеспособный спрос, путем изучения рынка

г) распределение прибыли между фондами потребления и накопления, резервным фондом, фондом выплаты дивидендов

д) реализация товара или услуги

4. Субъектами предпринимательской деятельности являются:

а) граждане российской федерации, не ограниченные в установленном порядке в своей дееспособности, коллективные предприниматели

б) юридические лица

в) структурные подразделения юридических лиц

г) наемные работники, работающие на контрактной или иной договорной основе

д) государственные и муниципальные органы, когда они выступают непосредственными участниками сделок

5. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к производственному предпринимательству:

а) найм работников для выполнения различных коммерческих операций

б) эмиссия простых акций

в) ремонтно-строительные работы в животноводстве

г) аренда торговых помещений

д) уплата процентов за кредит

е) рекламная деятельность

ж) приобретение семян

6. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к коммерческому предпринимательству:

а) найм работников для выполнения различных коммерческих операций

б) эмиссии простых акций

в) ремонтно-строительные работы в животноводстве

г) аренда торговых помещений

- д) уплата процентов за кредит
- е) рекламная деятельность
- ж) приобретение семян

7. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к финансовому предпринимательству:

а) найм работников для выполнения различных коммерческих операций

- б) эмиссии простых акций
- в) ремонтно-строительные работы в животноводстве
- г) аренда торговых помещений
- д) уплата процентов за кредит
- е) рекламная деятельность
- ж) приобретение семян

8. Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них. Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.

2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

3) Опишите свое видение проблемы.

9. Приведите последствия, к которым может принести конфликт в организации? Впишите их в соответствующие столбцы в таблице

Последствия конфликтов	
Функциональные	Дисфункциональные
1	2

10. Заполните таблицу различий между рабочей группой и командой

Сравнительный параметр	Рабочая группа	Команда
1	2	3
Лидер		
Ответственность		
Миссия		

Окончание таблицы

1	2	3
Продукт труда		
Формы совместного решения проблем		
Оценка эффективности		
Процесс работы		
Состоят из работников		

Тема 5

Развитие человеческого потенциала и принципы самоорганизации команд по стартап-принципам

1. Различия между организацией командной работы и работы подразделений в стартап-индустрии и корпоративной среде.

2. Способы развития гибкости во взаимодействии внутри корпорации и развитие кросс-функциональной коммуникации.

3. Самоорганизующиеся команды: как самоорганизация помогает принимать лучшие решения. От приказов ко внутреннему консультированию.

4. Личные и профессиональные компетенции членов команды, необходимые для самоорганизации.

5. Формирование и поддержание самоорганизующихся команд в работе над инновационными проектами.

Тестовые задания по теме 5:

1. Сущность командообразования состоит:

- а) в объединении нескольких групп для совместной деятельности;
- б) в гуманистическом подходе к работе;
- в) в принципе сплоченности коллектива.

2. Рабочие решения в командообразовании – это:

а) ясно сформулировать видение общей цели и сообщить о своих ожиданиях;

- б) решить вопросы финансирования работников;
- в) пути привлечения спонсоров и фандрайзеров.

3. Менеджер, который занимается командообразованием, должен:

- а) делегировать полномочия сотрудникам;
- б) осуществлять руководство внутренним PR;
- в) знать основы технологического процесса.

4. В западной традиции командообразования известна формула «1+1 = ...»

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

5. Важными характеристиками командообразования являются взаимозависимость, сплоченность и ...

- а) синергия;
- б) эмпатия;
- в) понимание;
- г) альтруизм.

6. Формирование команды включает: эффективное использование сильных сторон состава команды; распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, ... предприятия

- а) реструктуризация;
- б) модернизация;
- в) развития;
- г) формирования.

7. Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах ...

- а) А. Маслоу;
- б) С. Грофа;
- в) З. Фрейда;
- г) К. Левина.

8. В практику менеджмента идея «командообразования» вошла в ... XX в.

- а) 60-70-е гг.;
- б) 40-50-е гг.;
- в) 50-60-е гг.;
- г) 80-90-е гг.

9. Синонимом командообразования в тренерской практике является ...

- а) коучинг;
- б) группирование;
- в) интервенция;
- г) тимбилдинг.

10. Рассматривая типы команд, можно утверждать, что призвана обеспечить сочетание двух креативных трендов: один, дивергентный (расширяющий), будет максимально раскрывать все возможности, а другой, конвергентный (сужающий), будет сводить набрасываемые варианты к наиболее оптимальному решению.

- а) управленческая команда;
- б) команда внедренцев-реализаторов;
- в) поисковая команда.

11. В так называемый период реформ и модернизаций комплексно курируют ключевые (критические) направления бизнеса

- а) команды внедренцев-реализаторов;
- б) управленческие команды;
- в) поисковые команды.

12. Рассматривая типы команд, можно утверждать, что демонстрирует взаимодействие двух основных профессиональных подходов – инженерно-производственного, с одной стороны, и бизнес-экономического, с другой.

- а) управленческая команда;
- б) поисковая команда;
- в) команда реализаторов.

13. Командообразование как наука и технология сформировано под влиянием:

- а) экономики и делопроизводства;
- б) психологии и социологии;
- в) философии и культуры.

14. Какие технологии применяются в работе с командой:

- а) пресс-конференции;
- б) тренинги;
- в) брифинги.

15. Миссия организации помогает в формировании команды:

- а) в создании и поддержке репутации организации
- б) в выработке командного духа организации
- в) в обеспечении эффективной работы.

Тема 6

Создание корпоративных акселераторов, венчурного фонда и взаимодействие с внешней стартап-инфраструктурой

1. Подходы к акселерации инновационных идей внутри корпорации и вне нее, этапы организации корпоративных акселерационных программ и принципы взаимодействия со развиваемыми продуктами.

2. Принципы и способы взаимодействия со стартап-индустрией, технологическими фондами и проектами, методология поиска и оценки стартапов на ранней стадии.

3. Создание инфраструктуры, организация акселераторов и хактонов.

4. Создание внутренней инновационной инфраструктуры: как внедрить интрапренерство, мотивировать сотрудников на проявление инициативы и постоянное совершенствование новых продуктов и проектов.

5. Взаимодействие со стартап-сообществом и поиск новых решений: как привлекать или интегрировать стартапы в работу корпорации, варианты взаимодействия со стартапами (инвестиции, поглощение, подряд) и организовывать корпоративные акселераторы, инкубаторы и хактоны (и чем они отличаются друг от друга).

6. Кейсы создания МЕГА-акселератора (Икея) и акселератора L'oreal от Global Venture Alliance.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К УСТНОМУ ОПРОСУ

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на занятиях семинарского типа. Для этого студент изучает лекции преподавателя, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов. Тема и вопросы содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Шкала и критерии оценивания знаний, умений, навыков по результатам выступления на семинаре

Шкала оценивания	Критерии оценки
1	2
«Отлично»	Полные ответы. Точное раскрытие поставленных вопросов. Свободное владение понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. Логически корректное и убедительное изложение ответа
«Хорошо»	Неполные ответы на поставленные вопросы, но большая часть материала изложена (отражена). Умение пользоваться понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
«Удовлетворительно»	Неточное раскрытие поставленных вопросов. Затруднения с использованием понятийно-категориального аппарата и терминологии соответствующей темы. Присутствует стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
«Неудовлетворительно»	Поставленные вопросы не раскрыты либо содержание ответа не соответствует сути вопроса. Неумение использовать понятийно-категориальный аппарат и терминологию соответствующей темы. Отсутствие логической связи в ответе.

В зависимости от темы, может применяться фронтальная или индивидуальная форма опроса. При индивидуальном опросе студенту дается 5-10 минут на раскрытие темы. Уровень знаний, умений и навыков обучающегося по результатам устного опроса во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ВЫСТУПЛЕНИЮ НА СЕМИНАРЕ

Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. 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 разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выступлении на семинаре во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДОВ (СООБЩЕНИЙ)

Требования, предъявляемые к элементам учебного курса, разработаны на основе требований, предъявляемых к учебно-методическим материалам. Рекомендуемый объем теоретического материала, относящегося на одну тему - не более 2 стр. (шрифт Times New Roman, 12 кегль, однострочный интервал, отступ – 1,25 см; выравнивание текста – по ширине; размер полей: левое – 3 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2

см, правое – 1,5 см.). Работа может быть выполнена и в рукописном варианте, но текст должен быть написан аккуратно, разборчиво, четким почерком, без сокращений слов и предложений.

Оценки за выполненное задание выставляются по результатам выступления с докладом (сообщением): «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка задания – анализа конкретной темы – осуществляется по следующим критериям (в скобках приведен коэффициент значимости критерия в итоговой оценке задания): 1. адекватность и содержательная сложность анализируемого материала (2); 2. глубина и полнота анализа, использование психологических теорий, терминов и фактов (1); 3. структурированность проведенного анализа (1); 4. ясность и четкость изложения (1).

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Тестовая система предусматривает вопросы и задания, на которые студент должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один неправильный ответ. На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это студентам и следует ориентироваться, поскольку полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно. Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей.

Подготовка к контрольным мероприятиям требует от обучающегося не только повторения пройденного материала на аудиторных занятиях, но поиска и анализа материала, выданного на самостоятельное изучение. При подготовке к тестированию обучающимся необходимо повторить материал лекционных и практических (семинарских) занятий по отмеченным преподавателем темам.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество правильных ответов, которые дал студент на вопросы теста.

3 ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Важное значение самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины обусловлено наличием большого количества проблемных и дискуссионных вопросов, требующих творческого подхода, широкого использования специальной литературы по управлению и ее глубокого осмысления.

Эффективная внеаудиторная самостоятельная работа студентов возможна только при наличии серьезной и устойчивой мотивации. Факторы, способствующие активизации самостоятельной работы студентов:

1. Осознание полезности выполняемой работы. Если студент знает, что результаты его работы будут использованы, например, при подготовке публикации или иным образом, то отношение к выполнению задания существенно меняется, качество выполняемой работы возрастает. Другим вариантом использования фактора полезности является активное применение результатов работы в профессиональной подготовке.

2. Творческая направленность деятельности студентов. Участие в научно-исследовательской, проектной работе для ряда студентов является значимым стимулом для активной внеаудиторной работы.

3. Игровой тренинг, в основе которого лежат деловые игры, которые предоставляют возможность осуществить переход от односторонних частных знаний к многосторонним знаниям об объекте, выделить ведущие противоречия, приобрести навык принятия решения.

4. Участие в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, олимпиадах по учебным дисциплинам.

5. Дифференциация заданий для внеаудиторной самостоятельной работы с учетом интересов, уровня подготовки студентов по дисциплине.

Самостоятельная работа осуществляется студентами при подготовке к семинарским занятиям, подготовке сообщений, оформлении докладов, выполнении эссе и контрольных работ и других форм учебно-исследовательской работы.

Целью самостоятельной работы является закрепление, расширение и углубление приобретенных в процессе аудиторной работы знаний, умений и навыков, а также самостоятельное изучение и усвоение нового материала под руководством преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов в процессе освоения общепрофессиональной дисциплины включает в себя применение следующих форм:

- изучение лекционного материала;

- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- конспектирование источников по конкретным темам;
- подготовка к выполнению задач различного уровня (кейс-задач, вычислительных и др.);
- подготовка сочинений-рассуждений по заданной теме (эссе);
- написание докладов, сообщений.

При необходимости самостоятельная работа студента проводится в специализированном компьютерном классе, оборудованном персональными компьютерами, объединенными в локальные сети с выходом в Интернет и имеющим доступ к интернет ресурсам и полнотекстовым базам данных.

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у студентов вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуации. Поэтому широко используется такая форма аудиторной и самостоятельной работы студентов, как анализ разнообразных по жанру, виду и тематике ситуаций-кейсов.

Ещё одной формой самостоятельной работы студентов является составление интеллектуальных карт, способствующее общему пониманию проблемы, и при помощи простых средств приводит к новым идеям, активизирует пространственно-образное мышление, делает возможным новую точку зрения на ту или иную проблему.

Для самостоятельной работы студентов, также могут быть использованы практические ситуационные задачи из реальной жизни организаций, анализируя которые, студенты развивают навыки принятия управленческих решений, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные технологии управления.

Реферат - это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему.

Содержание реферата должно быть логичным. Объём реферата может быть от 5 до 15 страниц формата А4. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов или интернет-публикаций, где имеется новейшая научная информация по соответствующей тематике.

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат. Рекомендуемая структура реферата:

- Титульный лист.
- Оглавление.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из её сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение (подводятся итоги и даются обобщённые основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список использованной литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8–10 различных источников не старше 5 лет. В реферате допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Основные требования, предъявляемые к реферату:

- информативность изложения;
- объективность, неискажённое фиксирование всех положений первичного текста;
- точность в передаче информации;
- полнота отображения основных элементов содержания;
- доступность восприятия текста реферата, как по содержанию, так и по форме;
- соблюдение единого стиля;
- корректность в оценке материала;
- изложение в логической последовательности;
- использование точного, литературного языка.

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата. По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на практических занятиях в виде выступлений с использованием мультимедийной презентации.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Бережливое производство
2. 5S
3. Andon (Андон)
4. Bottleneck analysis (Анализ узких мест)
5. Continuous Flow (Непрерывный поток)
6. Gemba (Поле битвы)
7. Heijunka (Планирование)
8. Hoshin Kanri (Развертывание политики)
9. Jidoka (Автономизация)

10. Kaizen (Постоянное улучшение)
11. JIT, Just in time (Точно в срок)
12. Kanban (Вытягивающая система)
13. KPI (Ключевые индикаторы производительности)
14. Muda (Потери)
15. PDCA (Планируй-Делай-Проверяй-Действуй)
16. OEE (Overall Equipment Effectiveness, Полная эффективность оборудования)
17. Poka-Yoke (Защита от ошибки, Защита от дурака)
18. Visual Factory (Визуализация производства)
19. VSM (Value Stream Mapping, Карта потока создания ценности)
20. TPM (Всеобщее обслуживание оборудования)
21. Takt time (Время такта)
22. Стандартизированная работа
23. SMART (Умные цели)
24. 6 причин снижения производительности
25. SMED (Быстрая переналадка)
26. Аутсорсинг
27. Аутстаффинг
28. Бизнес и предпринимательство в рыночной экономике.
29. Проблемы становления и развития малого бизнеса в России
30. Система бизнеса. Реорганизация и ликвидация предпринимательской фирмы
31. Законодательство, регулирующее деловые отношения. Выбор организационно-правовой формы предпринимательской фирмы
32. Формирование капитала для организации собственного дела
33. Концептуальная идея и подходы к ее разработке
34. Личностные качества предпринимателя
35. Объединения предпринимателей
36. Порядок учреждения нового предприятия.
37. Индивидуальная предпринимательская деятельность без образования юридического лица
- 38.3 законодательные ограничения монополистической деятельности субъектов предпринимательства
39. Договорные отношения в среде бизнеса
40. Формы партнерских связей в бизнесе
41. Формы участия в предпринимательской деятельности
42. Социальная функция предпринимательства
43. Малое предпринимательство в Российской Федерации
44. Индивидуальная предпринимательская деятельность граждан: социально-экономические аспекты
45. Предпринимательская деятельность в Интернет- пространстве

- 46. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в Интернет-пространстве
- 47. Интернет как инструмент маркетинга и электронная коммерция
- 48. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации
- 49. Преступления в сфере экономики
- 50. Предпринимательство в информационном обществе

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ

Самостоятельная работа студентов предусматривает выполнение в течение семестра письменной контрольной работы. Контрольная работа является самостоятельной планируемой работой студентов в межсессионный период, выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Объем контрольной работы составляет 12-15 листов, оформление текста – согласно требованиям ФГБОУ ВО ВолГАУ. При выполнении контрольной работы необходимо в первую очередь обратить внимание на изучение материала содержащегося в научных журналах, монографиях и других источниках, вышедших в свет в последние годы.

В списке литературы должно быть не менее 8–10 различных источников. Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Выполнение контрольных работ предполагает теоретическое знание основ курса «Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап- инструменты», а также способность проводить аналитический обзор литературы по конкретной тематике, умение систематизировать собственный практический опыт и разрабатывать на его основе методы внедрения инноваций.

Контрольная работа состоит из четырех вопросов и предполагает выполнение реферата по темам, предложенным преподавателем.

Объем контрольной работы составляет 10-20 листов, оформление текста – согласно требованиям ФГБОУ ВО ВолГАУ. При выполнении контрольной работы необходимо в первую очередь обратить внимание на изучение материала содержащегося в научных журналах, монографиях и других источниках, вышедших в свет в последние годы.

Выбираете четыре вопроса по последней цифре номера зачетной книжки. Например, номер зачетной книжки 038, заканчивается на 8, значит, Ваши вопросы 8, 18, 28, 38. Оформляется как обычная контрольная работа:

- титул,
- вопросы и ответы на них,
- список литературы не старше пяти лет.

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

1. Условия и принципы осуществления предпринимательской деятельности
2. Виды предпринимательской деятельности и их характеристика
3. Индивидуальное предпринимательство – формы осуществления в сельском хозяйстве
4. Коммерческие и некоммерческие организации
5. Хозяйственные товарищества в сельском хозяйстве
6. Общество с ограниченной и дополнительной ответственностью в сельском хозяйстве
7. Акционерные общества в сельском хозяйстве
8. Сельскохозяйственные производственные и потребительские кооперативы
9. Организационно-экономические формы объединений юридических лиц
10. Этапы становления интрапренерства в организациях АПК
11. Государственное регулирование формирования и функционирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия
12. Государственное регулирование установления и применения цен на продукцию, работы, услуги
13. Государственное регулирование качества продукции
14. Роль хозяйственных договоров в определении требований к качеству продукции
15. Государственное регулирование налогообложения предпринимателей в РФ
16. Система протекционистских мер государства в сфере внешнеэкономической деятельности предпринимателей
17. Организация внешнеэкономической деятельности предпринимателей в РФ
18. Технология принятия предпринимательских решений
19. Бизнес-план и его роль в принятии предпринимательских решений.
20. Сущность, виды и методы проведения коммерческих сделок.
21. Предпринимательская деятельность в сферах материально-технического обеспечения и производственного обслуживания.
22. Типы сделок на товарной бирже
23. Последствия и виды ущерба при нарушении хозяйственных договоров

24. Предпринимательская деятельность в сферах хранения, товарной доработки и промышленной переработки сельскохозяйственной продукции

25. Организационная и экономическая оценка каналов реализации сельскохозяйственной продукции.

26. Способы реализации сельскохозяйственной продукции.

27. Виды предпринимательского риска и методы управления рисками

28. Особенности аренды отдельных видов имущества

29. Лизинг в предпринимательской деятельности

30. Организация информационного обеспечения предпринимательской деятельности в сельскохозяйственном производстве

31. Этикет предпринимателя

32. Бизнес и предпринимательство.

33. Формы партнерских связей в бизнесе

34. Предпринимательская деятельность в Интернет-пространстве

35. Электронная коммерция

36. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации

37. Преступления в сфере экономики

38. Бизнес-стартапы

39. Инновации и бизнес

40. Корпоративное предпринимательство

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность, цель, задачи предпринимательства.

2. Объекты и субъекты предпринимательской деятельности.

3. Предпринимательская среда

4. Внутренние и внешние факторы воздействия на предпринимательскую деятельность

5. Условия и принципы предпринимательской деятельности

6. Виды предпринимательской деятельности. Предпринимательство и инновации.

7. Законодательные основы выделения организационно-правовых форм предпринимательства

8. Индивидуальное предпринимательство

9. Юридические лица как субъекты предпринимательства

10. Формы ответственности юридических лиц и их учредителей

11. Основные учредительные документы юридических лиц

12. Виды ценных бумаг

13. Организационно-экономические формы объединения юридических лиц

14. Предпринимательская идея и ее обоснование
15. Понятие и сущность предпринимательского решения
16. Процесс принятия предпринимательского решения
17. Последствия принятия предпринимательских решений: ответственность и эффективность
18. Руководство коллективом организации в сфере ветеринарно-санитарной экспертизы.
19. Социальная ответственность, психология и культура предпринимательства.
20. Социально-экономическая роль и ответственность предпринимателей.
21. Социально-психологические мотивы в предпринимательстве.
22. Сущность и нормы этики предпринимателя.
23. Предпринимательский этикет.
24. Понятие предпринимательского риска
25. Виды предпринимательского риска, мероприятия по их снижению, требующие углубленных профессиональных знаний
26. Направления и методы государственного регулирования предпринимательской деятельности
27. Регулирование, формирование и функционирование рынка с.-х. продукции, сырья и продовольствия.
28. Антимонопольное государственное регулирование предпринимательской деятельности
29. Регулирование установления и применения цен на товары, работы и услуги
30. Регулирование качества продукции, работ и услуг
31. Особенности налогового регулирования в АПК
32. Инструменты государственной финансовой поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей.
33. Понятие, сущность и содержание коммерческой деятельности
34. Концепция коммерческой деятельности
35. Инновации в коммерческой деятельности
36. Сущность и порядок регулирования коммерческих отношений
37. Понятие, виды и формы сделок.
38. Общие положения о договоре купли-продажи
39. Виды договоров купли-продажи
40. Особенности договора купли-продажи с.-х. продукции
41. Требования к документообороту на предприятии.
42. Организация информационного обеспечения предпринимательской деятельности в с.-х. производстве.
43. Сбор, обработка и анализ информации

- 44. Использование информации в условиях риска и неопределенности
- 45. Необходимость цель и задачи оценки эффективности предпринимательской деятельности
- 46. Итоговая оценка эффективности деятельности организации
- 47. Экономическая безопасность предпринимательской деятельности
- 48. Внутренний и внешний контроль предпринимательской деятельности.
- 49. Имидж предпринимателя.
- 50. Бизнес-стартапы

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артяков, В. В. Управление инновациями. Методологический инструментарий: учебник / В. В. Артяков, А. А. Чурсин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 206 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013514>
2. Веснин, В. Р. Корпоративное управление: учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 272 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167876>
3. Вики, Т. Корпоративный стартап: как создать инновационную экосистему в крупной компании : практическое руководство / Т. Вики, Д. Тома, Э. Гонс. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 288 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841891>
4. Предпринимательство: учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 4-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 190 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091812>
5. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: монография / под ред. М. А. Эскиндарова. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 352 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232452>
6. Фонотов, А. Г. Россия: инновации и развитие: монография / А. Г. Фонотов. - 4-е изд., электрон. - Москва: Лаборатория знаний, 2020. - 434 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094843>

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

- <http://www.bali.ostu.ru/umc/> - Электронный многопредметный научный журнал «Управление общественными экономическими системами»
- www.cfin.ru - Корпоративный менеджмент
- www.eur.ru - Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал
- www.mcsx.ru – Министерство сельского хозяйства.
- <http://www.gks.ru/> -Федеральная служба государственной статистики РФ
- <http://ecsocman.edu.ru/> - Образовательный портал Бухгалтерский учет, Экономика, Менеджмент
- <http://www.pravo.gov.ru> - Официальный интернет-портал правовой информации

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Основные виды учебных занятий и особенности их проведения ..	5
2. Методика проведения практических (семинарских) занятий	6
<i>Планы проведения практических и семинарских занятий</i>	<i>8</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по подготовке к уст-</i>	
<i>ному опросу</i>	<i>21</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по подготовке к вы-</i>	
<i>ступлению на семинаре</i>	<i>22</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по подготовке докла-</i>	
<i>дов (сообщений)</i>	<i>22</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по выполнению те-</i>	
<i>стовых заданий</i>	<i>23</i>
3. Организация самостоятельной работы студентов	24
<i>Темы рефератов</i>	<i>26</i>
<i>Порядок выполнения контрольной работы для студентов заочно-</i>	
<i>го отделения</i>	<i>28</i>
<i>Темы контрольных работ для студентов заочной формы обучения ...</i>	<i>29</i>
<i>Перечень вопросов для подготовки к экзамену</i>	<i>30</i>
Список рекомендуемой литературы	33

Для заметок

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Досова Айжан Галимовна
Даева Татьяна Викторовна
Карпова Анна Александровна

**КОРПОРАТИВНОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ИННОВАЦИИ
И СТАРТАП-ИНСТРУМЕНТЫ**

Методические рекомендации
для обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Дидикаевой Е. В.*

Подписано в печать 11. 08. 2023. Формат 60х84 ^{1/16}.
Усл. печ. л. 2,10. Тираж по требованию. Заказ 245.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива».
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»
Кафедра «Право и социально-гуманитарные дисциплины»**

**Р. А. Данакари
М. А. Кузнецова**

ФИЛОСОФИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ

**Методические указания
по подготовке к текущему контролю по дисциплине
для магистрантов, обучающихся на естественных, гуманитарных,
экономических, инженерных, технологических, технических
и других направлениях (специальностях),
подготовки всех профилей**

**Волгоград
Волгоградский ГАУ
2024**

УДК 001:14
ББК 72+87
Д-18

Рецензент –

кандидат философских наук, доцент кафедры «Право и социально-гуманитарные науки» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ *С. Н. Михайлов*

Данакари, Ричард Арами

Д-18 Философия и методология науки: методические указания по подготовке к текущему контролю по дисциплине для магистрантов, обучающихся на естественных, гуманитарных, экономических, инженерных, технологических, технических и других направлениях (специальностях), подготовки всех профилей / Р. А. Данакари, М. А. Кузнецова. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2024. – 28 с.

Методические указания включают необходимые рекомендации по проведению лекций и семинарских занятий, вопросы для подготовки к зачету и экзамену, темы рефератов для очников, а также контрольных работ для студентов заочной формы обучения, список основной и дополнительной литературы.

Предназначены для магистрантов, обучающихся на естественных, гуманитарных, экономических, инженерных, технологических, технических и других направлениях (специальностях), подготовки всех профилей.

УДК 001:14
ББК 72+87

Рекомендовано методической комиссией факультета Прикладной экономики и управления ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (протокол № от «8» от 26.04.2024 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский
ГАУ, 2024
© Данакари Р. А., Кузнецова М. А.,
2024

ВВЕДЕНИЕ

Развитие современной цивилизации, непрерывная динамика социума, процессы информатизации и цифровизации общества актуализируют исследования универсальных и системных вопросов бытия природы, общества, человека и его мышления. Философия и методология науки занимается научным исследованием всеобщих законов и закономерностей развития мира, изучением генезиса, становления и роста научного знания на разных стадиях исторического процесса, всего общественного развития. Она опирается на рациональные методы, подходы и принципы познания, этику, правила и нормы постижения объективного истинного знания. Самое главное – философия и методология науки дает универсальный мировоззренческий и методологический ориентир для решения как всеобщих, так и конкретных научных проблем, которыми занимаются специальные дисциплины, изучающие отдельные аспекты научной деятельности и функционирования самой науки.

Целями освоения дисциплины «Философия и методология науки» являются формирование научного мировоззрения и профессиональной компетенции путем постижения природы, сущности и специфики функционирования науки, исследовательской деятельности, развития научного мышления, творческих способностей, навыков самостоятельной работы.

Задачи:

- дать представление о философии и методологии науки как важнейшей составляющей всеобщих, общих и конкретных научных исследований, мировой и российской культуры;
- познакомить магистрантов с философской методологией, принципами и методами науки и научного исследования;
- формировать философское и научное мировоззрение, умение и навыки использования философской методологии при выполнении общенаучной исследовательской работы, применении разных методов и подходов науки в теории и практической научной деятельности.

Современность, непрерывное развитие науки и техники, социальные сети, Интернет, радикально изменили представления людей о содержании и сущности окружающего мира. Информационная революция, развитие науки, техники, инновации предполагают непрерывный поиск новых универсальных оснований науки, что непосредственно связано с философией, ее моделями и концепциями, принципами, подходами и методами познания, особенностями практической реализации.

Учебная работа с магистрантами по данной дисциплине включает разные формы групповых и индивидуальных занятий: цикл лекций по курсу: «Философия и методология науки», темы и вопросы семинарских занятий, рефераты, контрольные работы и презентации магистрантов по разделам программы, другие виды самостоятельной и творческой работы. В зависимости от объема и требований к курсу на различных факультетах итоговыми формами контроля дисциплины могут быть экзамен или зачет.

Место дисциплины в ООП магистратуры

Дисциплина «Философия и методология науки» относится к дисциплинам обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана подготовки магистров.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

Знать: основные характеристики науки и техники на различных этапах развития; общефилософские и общенаучные методы познания; основные представления о возможных сферах и направлениях саморазвития и профессиональной самореализации, путях использования интеллектуального и творческого потенциала.

Уметь: охарактеризовать роль философии и методологии науки в жизни общества и деятельности ученого на основе общефилософских и общенаучных методов познания; самостоятельно проводить исследования в сфере своей профессиональной деятельности, определить приоритеты развития науки; формулировать цели профессионального и личностного роста, объективно оценивать свои интеллектуальные и творческие возможности; иметь представление об этапах становления науки и техники для оценки современного этапа их развития; иметь представления об основных закономерностях развития науки и техники, технологий и цифрового развития.

Владеть: навыками использования философских и научных методов познания при проведении самостоятельных исследований; основными приёмами планирования и реализации необходимых видов деятельности, самооценки профессиональной деятельности; подходами к совершенствованию творческого потенциала; навыками постановки приоритетов, анализа процессов и тенденций в области науки и техники; пониманием роли науки и техники в социальном и культурном развитии общества;

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Приступая к изучению дисциплины «Философия и методология науки», магистрант должен помнить, что успехи, высокие результаты в учебе зависят от его личных способностей. В образовательном процессе они касаются, прежде всего, способности к самостоятельной работе, что предполагает особую сосредоточенность и организованность. Магистранту с первых дней учебы необходимо понять, что время, выделенное образовательным стандартом для самостоятельной подготовки, должно быть самым плодотворным с точки зрения освоения знаний. Необходимо рационально подходить к планированию своей учебной деятельности. Она предполагает деление частей основной образовательной программы для самостоятельного изучения на отдельные разделы. Следует четко выстраивать свои цели и задачи, определить методы и средства их решения и планируемого исполнения.

2. Самостоятельная работа магистранта предполагает тесное взаимодействие с преподавателем, потому что многие темы дисциплины «Философия и методология науки» обладают новизной, являются сложными по характеру. Важно постоянно консультироваться с преподавателем по вопросам, связанным с реализацией образовательного процесса. Следует подчеркнуть, что умение задавать вопросы участникам коммуникации, самому себе и даже культурному тексту любой этиологии является одним из критериев профессиональной пригодности специалиста в любой сфере знания и важнейшей составляющей его культуры.

3. При подготовке к семинару следует помнить, что основу образовательного процесса составляют лекции. Они требуют от магистрантов личной организованности и умения воспринимать информацию в реальном времени. Последнее позволяет оперативно посредством вопросов преподавателю корректировать содержание учебного процесса для его оптимизации с целью повышения качества. Поэтому вопреки сложившемуся в студенческой среде стереотипу, лекционные занятия не являются видом созерцания, быть просто слушателем. Важна инициатива, активная работа сознания по восприятию и переработке транслируемой информации. Эффективная подготовка к семинару требует успешного освоения лекции.

4. Важнейшей составляющей успешной подготовки к семинару является умение к самостоятельному поиску информации, превращению ее в знание, стремление провести объективный анализ, способность переработать информацию и запомнить ее. Следует помнить,

что указанные в планах семинаров источники не охватывают всей массы литературы по тем или иным вопросам. Поэтому необходимо уметь самостоятельно подбирать литературу, активно используя для этого не только традиционные, но и современные методы поиска информации, опираться еще на Интернет.

5. Следует знать, что круг источников по дисциплине достаточно обширен. Поэтому для облегчения их поиска в наших методических указаниях для каждого семинарского занятия указывается *основная и дополнительная литература, другие источники, особенно словари*.

6. При подготовке к семинарам важно опираться на основную литературу, глубоко и детально изучать материалы. Часто для облегчения работы в перечне основной литературы указываются первоисточники, отдельные разделы, небольшие фрагменты текста, с которыми следует ознакомиться, чтобы не читать всё произведение целиком. Обратите внимание, что некоторые фрагменты повторяются, так как темы семинарских занятий бывают тесно взаимосвязаны. На усмотрение преподавателя всегда остаётся выбор основной литературы и обязательных источников. Указанный в методических указаниях перечень литературы и источников разного характера обязателен для изучения. Естественно, в случае необходимости преподаватель может расширить или уменьшить их перечень, что связано с программой обучения, выделенными часами на изучение курса. Магистрантам всегда следует уточнять задание на следующее практическое (семинарское) занятие.

7. Перечень *дополнительной литературы* указывается для углубленного изучения вопроса и в основном содержит ссылки на научные публикации по той или иной теме. Также здесь представлены другие важные источники по каждому вопросу. Важно обратиться к учебным пособиям, разным методическим материалам, которые помогают углубить свои знания, успешно готовиться к семинарам. Во многих из них в концентрированном и доступном виде даётся основная информация по вопросам, выносимым на семинарские занятия. Если магистрант по объективным причинам пропустил или не разобрался в содержании лекции, то полезно обращаться к учебным пособиям, где многие темы изложены в легкой и более доступной форме.

8. Для оптимизации и удобного поиска информации каждый план семинарского занятия снабжён указанием не только основной и дополнительной литературы, но также вопросами для самопроверки, ответы на которые требуется найти, чтобы уяснить содержание семинарского занятия, а также быть в состоянии ответить на вопросы, выносимые на зачёт. Для более глубокого изучения темы даются проблемные вопросы и задания.

9. Магистранту перед началом изучения любого материала необходимо ознакомиться с его структурой. Чтобы прояснить для себя структуру текста, следует посмотреть оглавление, пролистать книгу, искать нужные фрагменты для подготовки к семинару. Также для поиска в источнике нужной вам информации целесообразно пользоваться именными предметными указателями.

10. При рассмотрении темы, особенно семинарского занятия, следует изначально прояснять непонятные слова, термины, категории. В конце общей тетради надо завести специальный словарь, куда можно выписывать все незнакомые слова или сложные понятия. Значение категорий следует искать в рекомендуемых словарях, учебниках, а также в сети Интернет. Для прояснения значения незнакомого понятия следует обратиться к преподавателю.

11. Для качественного изучения тем, литературы по вопросам семинарских занятий, следует вести конспект домашних заданий. Это позволяет структурировать прочитанный материал, понять его и запомнить. При конспектировании указывайте фамилию автора источника, название источника, год издания и номер страницы, на которой расположен помещённый вами в конспект фрагмент текста. Ваши конспекты могут очень помочь при написании рефератов или эссе.

Самая распространенная при написании конспекта ошибка заключается в том, что студент часто списывает отдельные абзацы или начинает фиксировать весь текст. Фиксируйте в своём конспекте наиболее информативные моменты, значимые материалы текста.

12. Семинарские занятия отличаются от прочих форм реализации образовательного процесса наибольшим синкретизмом и плюрализмом видов деятельности, осуществляемой студентами. Здесь одним из самых главных качеств является гибкость сознания студента при переключении между различными способами работы с информацией и взаимодействия с преподавателем, магистрантами своей группы. На самом семинаре во время выступления или дискуссии магистранту следует уметь, грамотно вести себя, не нарушать нормы университетской этики.

Во-первых, если вам доверили подготовить сообщение на какую-либо тему, то вы обязаны подготовиться, так как иначе может быть нарушена структура образовательного процесса семинарского занятия вплоть до его полного срыва.

Во-вторых, старайтесь выступать четко, кратко и логично. Цените время ваших товарищей и преподавателя, не тратьте его на междометия, несвязную речь, откровенную бессмыслицу, посторонние темы и эмоции. Также помните, что доклад нужно не читать, а рассказывать.

В-третьих, уважайте собеседника и других участников дискуссии. Не переходите на личности, не допускайте оскорблений, придерживайтесь иных правил ведения спора.

13. Важным фактором успешного овладения курсом является добросовестное посещение всех занятий. Магистрант обязан помнить, что он не всегда в состоянии адекватно оценивать свои когнитивные способности или своевременно диагностировать дефекты предыдущего образования. Именно в этом случае очень важно, чтобы преподаватель имел возможность оценить имеющиеся проблемы с освоением материала, предсказать возникновение таковых на более поздних стадиях обучения и своевременно принять меры по их устранению.

14. С первых занятий следует настроиться и в течение всего семестра следует активно настроиться на подготовку к экзамену или зачету по дисциплине «Философия и методология науки». Вопросы, которые выносятся на экзамен или зачет, непосредственно связаны с материалом лекций и семинарских занятий. Заметим, что курс довольно обширный, значит, магистрантам крайне не рекомендуется готовиться в самый последний момент.

15. Для облегчения задачи по подготовке к итоговой аттестации по дисциплине следует применять такие формы контроля и закрепления пройденного материала, как рефераты и эссе. Методические указания по подготовке рефератов и эссе даются **в соответствующем разделе (см. оглавление)**. Там же указывается разница между этими двумя видами самостоятельной работы. Темы и литература для написания эссе и рефератов к каждому семинару указаны в разделе «Темы индивидуальных заданий».

16. Для сдачи зачета или экзамена по дисциплине «Философия и методология науки» магистранту достаточно активно работать на семинарах, соблюдать дисциплину, регулярно посещать занятия, а также успешно подготовить и сдать реферат или эссе. В случае невыполнения этих требований применяется процедура традиционной сдачи экзамена или зачета.

2 ТЕМАТИКА ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Философские проблемы науки и научного познания.

Философия и познание: проблема синтеза. Методы и функции философии, их роль в современной науке и научном познании. Объективность и плюрализм научного знания, детерминизм, научный метод. Рациональное и иррациональное в философии и науке.

Философия науки: история и современные концепции. Знание как философская проблема.

Рост и развитие научного знания. Революция и эволюция в динамике науки. Общее и специфика функционирования естественных и гуманитарных наук.

Тема 2. Методология науки. Теоретическое и эмпирическое познание.

Общая структура научного знания. Понятие метода и его особенности. Методология – учение о методах познания. Общенаучные и специальные методы познания. Научный закон и научные теории.

Методы и средства теоретического познания: абстрагирование и идеализация, формализация и аксиоматизация. Роль гипотезы и моделей в современной науке.

Методы и средства эмпирического познания: наблюдение, эксперимент, измерение. Индукция и обобщение. Интуиция и ее роль в познании.

Понятие научного факта. Истина и научный факт. Способы получения и систематизации фактов.

Тема 3. Классификация наук и ее значение для научного познания.

Классификация наук в истории и философии науки. Классификация наук: необходимость или способ развития наук. Универсальный, целостный мир и особенности дифференциации наук. Классификация наук Платона и Аристотеля; Ф. Бэкон и его классификация наук; классификация наук у О. Конта, Г. Спенсера, В. Вундта. Классификация наук Б. М. Кедрова. Современные подходы к проблеме классификации наук.

Тема 4. Философия науки и естествознание: общее и различия.

Натурфилософия как наука о природе: история и становление. Науки о «неживой» природе: физико-математические науки (математика, физика, астрономия).

Науки о земле (география и геология). Науки о «живой» природе (биология, медицина, экология). Химия как проблема соотношения наук о «живой» и «неживой» природе.

Физика как наука о материи. Физическая реальность и ее особенности. Основные парадигмы физики: физика Аристотеля, физика И. Ньютона, физика А. Эйнштейна, квантовая физика и Вселенная.

Астрономия как наука о мега и макромирах. Парадигмы астрономии: геоцентризм, гелиоцентризм. И. Кеплер и его вклад в развитие астрономии.

Тема 5. Философские проблемы общественно-гуманитарных наук.

Общество как предмет гуманитарного знания: науки об обществе. История и становление наук об обществе. Современные тенденции в развитии наук о человеке и обществе.

Человек как предмет исследования философии и гуманитарных наук. Гуманитарные науки как отрасль науки и научного знания.

Тема 6. Философия математики, техники и технических наук.

Философия математики и математическая реальность: знак и значение. Проблема существования математического объекта. Математика и объективный мир. Пифагор и современная математика.

Философия техники как направление философии. Техника как вид человеческой деятельности. Эволюция статуса техники в развитии человечества и науки. Механика, техника и технологичность науки и цивилизации. Техногенная цивилизация и судьбы человечества.

Тема 7. Современная философия и наука: перспективы взаимодействия.

Философия и наука как специфика моделирования возможных миров.

Особенности современного этапа развития науки. Наука, ее формы и перспективы взаимодействия с философией.

Взаимодействие естественнонаучных и социально-гуманитарных наук. Дополнительность как новый принцип взаимодействия философии и науки.

Синергетика как новая парадигма философии и методологии науки.

Тема 8. Феномен человека. Учение о ноосфере и философия гуманизма.

Концепции Т. де Шардена и В. И. Вернадского о биосфере и феномене человека. Живое вещество как системный фактор биосферы. Учение о ноосфере и глобальные проблемы человечества. Человек и современные проблемы антропосоциогенеза. Человек как космопсихобиосоциальное существо. Особенности коэволюции. Современность, философия гуманизма и перспективы развития человечества. Цифровизация и человек.

3 ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Философия и методология науки: предмет, сущность, специфика.

1.1. Философия и методология науки: понятие, сущность, особенности.

1.2. Понятие метода, сущность и специфика. Методология как наука о методах теоретического познания и практической деятельности.

1.3. Исторические этапы развития науки: от Античности к современной науке.

1.4. Актуальные проблемы в развитии философии, современного естествознания и социально-гуманитарных наук.

Тема 2. Методы научных исследований и их особенности.

2.1. Общая характеристика методов и уровней научного познания.

2.2. Особенности эмпирического и теоретического уровней исследований.

2.3. Формы научного познания: факты, проблемы, гипотезы и теории. Наблюдения и эксперимент.

2.4. Индуктивные и дедуктивные методы мышления. Эмпиризм Ф. Бэкона и рационализм Р. Декарта.

2.5. Законы и принципы естествознания и общественно-гуманитарных наук: общее и специфика.

Тема 3. Методы науки как совокупность практического и теоретического способов познания действительности.

3.1. Теория и практика познания действительности: общее и особенное.

3.2. Универсальные, общие и частные методы научного познания.

3.3. Всеобщие методы исследования: анализ, синтез, сравнение, классификация, аналогия, моделирование.

3.4. Методы познания и их особенности: индукция и дедукция, абстрагирование, идеализация, формализация.

Тема 4. Естественные и гуманитарные науки: общее и особенное.

4.1. Науки естественные («науки о природе») и гуманитарные («науки о духе»), их различие и сходство.

4.2. Естественнаучное и гуманитарное познание: идеи и идеалы, цели и ценности, методологические установки и стиль мышления.

4.3. Проблема объяснения и понимания, интеграции и оценки в естественных и гуманитарных науках.

4.4. Диалогичность и полифоничность; единство и многообразие в общественных и гуманитарных науках.

4.5. Взаимодействие естественных и общественно-гуманитарных наук. Их роль в формировании современной научной картины мира.

Тема 5. Философия науки и физическая картина мира.

5.1. Современные философские представления о материи и материальном мире.

5.2. Развитие физических представлений о строении и свойствах Вселенной. Мега, макро и микромиры.

5.3. Философия и методология науки о современных идеях познания пространства и времени.

5.4. Принципы системности, глобального эволюционизма и синергетики в построении современной научной картины мира

Тема 6. Философия науки и учение о живой материи

6.1. Философия науки и проблема определения сущности жизни.

6.2. Живые системы и их особенности. Структурные уровни организации живой материи.

6.3. Основные теории происхождения жизни. Современная наука и теории стационарного состояния, креационизма, панспермии.

6.4. Основные этапы биологической эволюции. Клетка как элементарная единица живого.

6.5. Биохимическая эволюция: работы А. И. Опарина, С. Миллера, Ф. Крика. Биогеохимия и учение В. И. Вернадского.

Тема 7. Теории эволюции органического мира и их современные интерпретации

7.1. Теории эволюции и их особенности в учениях Ж.-Б. Ламарка. Ч. Дарвина и А. Уоллеса.

7.2. Географические, биохимические, палеонтологические, морфологические, анатомические основания теории эволюции.

7.3. Микро- и макроэволюция. Генетика и эволюция. Популяционная генетика. Единство и многообразие органического мира.

7.4. Современность, неodarвинизм и синтетическая теория эволюции. Значение учений Н. В. Тимофеева-Ресовского, С. С. Четверикова, А. С. Серебровского для современности.

Тема 8. Биосфера и феномен человека. Учение о ноосфере.

- 8.1. Концепции Т. де Шардена и В. И. Вернадского о биосфере и феномене человека. Живое вещество как системный фактор биосферы.
- 8.2. Биосфера – специфическая экологическая система. Цикличность эволюции. Биогеохимические и космические циклы.
- 8.3. Учение о ноосфере и глобальные проблемы человечества.
- 8.4. Человек и современные проблемы антропосоциогенеза. Человек космопсихобиосоциальное существо. Особенности коэволюции.
- 8.5. Современность, гомеостаз и концепции устойчивого развития.

Тема 9. Философские проблемы науки и особенности их взаимодействия.

- 9.1. Философские проблемы науки и технико-технологического развития общества. Особенности взаимодействие технических, естественных и гуманитарных наук.
- 9.2. Взаимодействие наук в историческом, политическом, экономическом, социальном, культурном измерениях.
- 9.3. Информационное общество, цифровизация и искусственный интеллект в современном научном познании.
- 9.4. Философские проблемы природы, общества, изучения человека.
- 9.5. Этика науки и гуманистические принципы деятельности ученого и научного сообщества.

4 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Что изучает история и философия науки:

- а) достоверность фактов;
- б) раздел философии, занимающийся изучением метафизики;
- в) раздел философии, изучающий общество;
- г) **исторические этапы развития науки, а также границы применимости и критерии истинности науки.**

2. Метод научного познания, в основу которого положена процедура соединения различных элементов предмета в единое целое, систему:

- а) анализ;
- б) **синтез;**
- в) индукция;
- г) дедукция.

3. Метод научного познания, основанный на изучении каких-либо объектов посредством их моделей:

- а) моделирование;**
- б) аналогия;
- в) эксперимент;
- г) синтез.

4. Метод научного познания, который заключается в переходе от некоторых общих посылок к частным результатам-следствиям:

- а) анализ;
- б) синтез;
- в) индукция;
- г) дедукция.**

5. Отличительными признаками научного исследования являются:

- а) целенаправленность;
- б) систематичность;
- в) строгая доказательность;
- г) все перечисленные признаки.**

6. Основная функция метода:

- а) внутренняя организация и регулирование процесса познания;**
- б) поиск общего у ряда единичных явлений;
- в) достижение результата;
- г) отрицание достижений.

7. _____ – это совокупность приемов, операций и способов теоретического познания и практического преобразования действительности при достижении определенных результатов.

- а) метод;**
- б) принцип;
- в) эксперимент;
- г) разработка.

8. _____ – это сфера исследовательской деятельности, направленная на получение новых знаний о природе, обществе, человеке и его мышлении.

- а) наука;**
- б) апробация;
- в) концепция;
- г) теория.

9. _____ – это учение о принципах, формах, методах познания и преобразования действительности.

- а) методология;**
- б) идеология;
- в) аналогия;
- г) политология.

10. Все методы научного познания разделяют на группы по степени общности и широте применения. К таким группам методов НЕ относятся:

- а) философские;
- б) общенаучные;
- в) частнонаучные;
- г) определяющие.**

11. В структуре общенаучных методов и приемов выделяют три уровня. Из перечисленного к ним НЕ относится:

- а) наблюдение;
- б) эксперимент;
- в) сравнение;
- г) формализация.**

12. Эксперимент имеет две взаимосвязанных функции. Из представленного к ним НЕ относится:

- а) опытная проверка гипотез и теорий;
- б) формирование новых научных концепций;
- в) заинтересованное отношение к изучаемому предмету;**
- г) формирование художественного образа.

13. К общелогическим методам и приемам познания НЕ относится:

- а) анализ;
- б) синтез;
- в) абстрагирование;
- г) эксперимент.**

14. Замысел исследования – это...

а) основная идея, которая связывает воедино все структурные элементы методики, определяет порядок проведения исследования, его этапы;

- б) литературное оформление результатов исследования;
- в) накопление фактического материала;
- г) наличие материальных ресурсов.

15. Наука выполняет функции:

- а) лидирующую;
- б) трансформационную;
- в) гносеологическую;**
- г) арьергардную.

16. При рассмотрении содержания понятия «наука» осуществляется подходы:

- а) структурный;
- б) организационный;
- в) функциональный;
- г) структурный, организационный и функциональный.**

17. Исходя из результатов деятельности, наука может быть:

- а) фундаментальная;
- б) прикладная;
- в) в виде разработок;
- г) фундаментальная, прикладная и в виде разработок.**

18. Согласно О. Конту, высшая ступень развития общества:

- а) теологическая, религиозная;
- б) метафизическая, абстрактная;
- в) позитивная, научная;**
- г) иррациональная, мистическая.

19. Методика научного исследования представляет собой:

- а) систему последовательно используемых приемов в соответствии с целью исследования;
- б) систему и последовательность действий по исследованию явлений и процессов;
- в) способ познания объективного мира при помощи последовательных действий и наблюдений;
- г) все перечисленные определения.**

20. В формировании научной теории важная роль отводится:

- а) индукции и дедукции;
- б) абдукции;
- в) моделированию и эксперименту;
- г) всем перечисленным методам и инструментам.**

21. Обычно научное исследование состоит из трех основных этапов. Какой из перечисленных ниже этапов лишний?

- а) подготовительный;
- б) спорный;**
- в) исследовательский;
- г) заключительный.

22. Определение объекта и предмета, цели и задач происходит на _____ этапе научного исследования.

- а) **подготовительном;**
- б) втором;
- в) исследовательском;
- г) заключительном.

23. Разработка гипотезы происходит на _____ этапе научного исследования.

- а) втором;
- б) исследовательском;
- в) **подготовительном;**
- г) заключительном.

24. Проверка гипотезы происходит на _____ этапе научного исследования.

- а) первом;
- б) **исследовательском (втором);**
- в) подготовительном;
- г) заключительном.

25. Формулировка предварительных выводов, их апробирование и уточнение происходит на _____ этапе научного исследования.

- а) первом;
- б) подготовительном;
- в) **исследовательском (втором);**
- г) заключительном.

26. Выберите черты современного – постнеклассического – этапа развития научной рациональности:

- а) **синергетика;**
- б) рационализм;
- в) сенсуализм;
- г) технократизм.

27. Какое из понятий выступает центральным в концепции И. Лакатоса:

- а) фальсификация;
- б) демаркация;
- в) **научно-исследовательская программа;**
- а) верификация.

28. Как соотносятся наука и религия?

- а) наука и религия «дружат» между собой;
- б) наука и религия несовместимы в силу разных объяснений мира;**
- в) ценности науки и религии идентичны;
- г) религия сама претендует на научность.

29. В эпоху промышленной революции наука и техника:

- а) опираются друг на друга;**
- б) взаимоисключают друг друга;
- в) уничтожают друг друга;
- г) соперничают друг с другом.

30. Что отрицал основатель позитивизма О. Конт:

- а) необходимость опыта;
- б) априорные формы познания И. Канта;**
- в) классическую философию с ее спекулятивными принципами;
- в) необходимость отрыва науки от метафизики.

5 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1.

Дайте в письменной форме ответы на следующие вопросы: Что такое наука и чем отличается от философии?

Что такое «верификация» и «фальсификация», выявите особенности?

Задание 2.

Охарактеризуйте историю науки и ее этапы? Выявите общее и особенности каждого этапа.

Задание 3.

Чем теория отличается от опыта? Чем наблюдение отличается от эксперимента? Как вы понимаете положение, что «наблюдение теоретически нагружено»?

Задание 4.

Что такое научная парадигма? Приведите примеры научных парадигм, образцов, теорий, моделей в истории и философии науки.

Задание 5.

В письменной форме дайте ответ на следующие вопросы: Что такое научная рациональность? Что такое научно-исследовательская программа? Расскажите, какие компоненты входят в научно-исследовательскую программу.

Задание 6.

Определите сущность и специфику таких методов, как анализ и синтез; раскройте содержание концепции методологического анархизма П. Фейерабенда.

Задание 7.

В письменной форме дайте ответы на следующие вопросы: В чем сущность кумулятивистских моделей развития научного знания? Почему постпозитивистские концепции развития научного знания называют антикумулятивистскими?

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДИСКУССИЙ

Дискуссия – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма занятий позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

Правила ведения дискуссий.

Дискуссия – это деловой обмен мнениями, в ходе которого каждый выступающий должен стараться рассуждать как можно объективнее. Каждое высказывание должно быть подкреплено фактами. В обсуждении следует предоставить каждому участнику возможность высказаться. Каждое высказывание, позиция должны быть внимательно рассмотрены всеми участниками дискуссии. Необходимо внимательно слушать выступления других, размышлять над ними и начинать говорить только тогда, когда появляется уверенность в том, что каждое ваше слово будет сказано по делу. В ходе обсуждения недопустимо «переходить на личности», «навешивать ярлыки», допускать уничижительные высказывания и т.д. Отстаивайте свои убеждения в энергичной и яркой форме, не унижая при этом достоинство лица, высказавшего противоположное мнение. Каждый человек имеет право на собственное мнение. Любое выступление должно иметь целью разъяснение разных точек зрения и примирение спорящих. Говорите только по заданной теме, избегая любых бесполезных уклонений в сторону. Сразу же следует начинать говорить по существу, лаконично придерживаясь четкой логики, воздерживаясь от пространных вступлений. Остроту дискуссии придают точные высказывания. Следует вести себя корректно. Не используйте отведенное для выступления время для высказывания недовольства тому или иному лицу, тем более отсутствующим.

Примерные темы для дискуссии:

- ☐ Философия науки и методы познания наук: общее и специфика.
- ☐ Глобализация, целостный мир и дифференциация наук.
- ☐ Современные подходы к проблеме классификации наук.
- ☐ Человек как предмет исследования общественно- гуманитарных наук.
- ☐ Ноосфера и современность: проблемы и перспективы.

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ПУБЛИЧНОГО ДОКЛАДА С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ

Доклад – это публичное изложение результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности студента, представляет собой сообщение о сути вопроса или исследования применительно к заданной тематике. Доклады направлены на более глубокое самостоятельное изучение обучающимся лекционного материала или рассмотрения вопросов для дополнительного изучения. Данный метод обучения используется в учебном процессе при проведении практических занятий в форме семинаров. Его **задачами** являются:

- ❖ формирование умений самостоятельной работы обучающихся с источниками литературы, их систематизация;
- ❖ развитие навыков логического мышления;
- ❖ углубление теоретических знаний по проблеме исследования.
- ❖ развитие навыков изложения своих мыслей и идей перед аудиторией, умения уверенно пользоваться научной терминологией.

Доклад должен представлять аргументированное изложение определенной темы, быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение. В ходе доклада должны быть сделаны ссылки на использованные источники. В зависимости от тематики доклада он может иметь мультимедийное сопровождение, в ходе доклада могут быть приведены иллюстрации, таблицы, схемы, макеты, документы.

7 ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И ЭССЕ

1. Философские основания науки, роль философских идей и принципов в обосновании научного знания.
2. Классификация наук: необходимость или способ развития наук.
3. Философия и физика Аристотеля.
4. Классическая механика И. Ньютона и ее значение для современности.
5. Философия и теории относительности А. Эйнштейна.
6. Современная физическая картина мира и ее особенности.
7. Современная химическая картина мира и ее специфика.
8. Современная биологическая картина мира и ее особенности.
9. Современная социальная картина мира и ее особенности.
10. Козволюция и синергетика. Неравновесность и самоорганизация систем.
11. Научное познание как процесс получения истины.

8 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. История и философия науки как раздел современной философии.
2. Методология как учение о методах. Многообразие методов познания реальности.
3. Основные методы и концепции современной науки и научного познания реальности.
4. Наука и уровни научного познания. Чувственное и рациональное в познании.
5. Основные исторические этапы и стадии эволюции науки.
6. Роль философских идей и принципов в обосновании науки и научного знания.
7. Античная философия и ее роль в становлении классической науки.
8. Философия и наука в эпоху Средневековья.
9. Философия Возрождения. Наука и гуманизм.
10. Эмпиризм и рационализм. Специфика научной методологии Нового времени.
11. Классическая наука и особенности классификации в Новое время.
12. Философия и классическая механика. Механистическая методология.
13. Физическая реальность и механика Г. Галилея.
14. Небесная механика И. Кеплера.
15. Классическая механика И. Ньютона.
16. Философия науки и квантовая физика А. Эйнштейна.
17. Научные традиции и научные революции.
18. Типы научной рациональности. Концепт истины. Проблемный метод.
19. Системная методология и ее особенности.
20. Диалектико-материалистический метод и современность.
21. Позитивизм, неопозитивизм и постпозитивизм.
22. Структурно-функциональный метод и постструктурализм.
23. Философия постмодернизма и особенности ее интерпретации в науке.
24. Общественно-гуманитарные науки как отрасль науки и научного знания.
25. Философия техники как направление философии.
26. Философия В. В. Вернадского. Учение о биосфере и ноосфере.
27. Цивилизационный метод и проблема диалога культур.
28. Феноменология в XXI веке. Феноменологический метод.

29. Герменевтическая методология и ее особенности.
30. Метод ретроспективной интерпретации. Деконструктивизм.
31. Конструктивизм и метод конструирования социальной реальности.
32. Методы познания: абстрагирование и идеализация, формализация и аксиоматизация.
33. Роль моделей в познании, их классификация. Сравнение и эксперимент.
34. Метод редукции и экстраполяции в науке и научном познании.
35. Интуиция и ее роль в процессе познания, выдвижения научных идей и гипотез.
36. Понятие научного факта. Истина и научный факт. Способы получения и систематизации фактов.
37. Понятие научного закона и научной теории.
38. Франкфуртская школа философии и «критическая теория» современности.
39. Теория коммуникативного действия Ю. Хабермаса и ее значение для науки.
40. Наука и особенности прикладных и фундаментальных исследований.
41. Философия и методология науки в России в XX-XXI вв.
42. Философия науки и ее роль в преодолении глобальных кризисов.
43. Роль нелинейной динамики и синергетики в развитии современных науки.
44. Глобальный эволюционизм как синтез эволюционного и системного подходов.
45. Ученый, этика и философские основания науки.

9 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Темы рефератов

1. Философия науки и особенности гуманизации образования.
2. Законы, методы и принципы рационального познания.
3. Современная наука и междисциплинарные исследования.
4. Этика и современная наука: общее и особенное.
5. Философия науки и гуманистические ценности человечества.
6. Взаимодействие наук в историческом, политическом, социальном, экономическом, культурном, экологическом и иных аспектах.
7. Научное познание и ценности: человек как субъект и объект науки.

8. Гуманизм и социально-этические принципы познания.
9. Научные традиции и научные революции: общее и различия.
10. Классическое естествознание и его особенности.
11. Неклассическая наука и естествознание
12. Экологические проблемы современности: философские аспекты.
13. Философские проблемы физики.
14. Философские проблемы биологии и экологии.
15. Основы биоэтики как научного знания современности.
16. Биополитика: общая характеристика и особенности.
17. Биокибернетика и искусственная жизнь: проблемы и перспективы.
18. Информационное общество и наука.
19. Современное знание и постнеклассическая наука.
20. Место и роль эволюционной теории в современной науке.
21. Методология исследования современного общества и человека.
22. Прогресс науки и будущее человечества.

10 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТОВ

Текст реферата должен раскрывать тему, обладать связностью и цельностью.

План реферата включает в себя введение, основной текст и заключение. Во введении аргументируется актуальность исследования, формулируются цель и задачи реферата.

Основная часть реферата раскрывает содержание темы. Текст основной части делится на параграфы (пункты). В Заключении делаются краткие выводы по результатам исследования.

Реферат обязательно сопровождается списком литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

Объем реферата 10-15 страниц. При написании и оформлении реферата следует избегать типичных ошибок, например, таких:

- поверхностное изложение основных теоретических вопросов выбранной темы, когда автор не понимает, какие проблемы в тексте являются главными, а какие второстепенными;
- дословное переписывание книг, статей, заимствования рефератов из Интернета и других платформ, социальных сетей;
- отсутствие Плана (Содержания) реферата и Списка литературы.

11 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)

1. Философия науки: понятие, предмет, объект, сущность и специфика.
2. Понятие «методология науки», ее особенности и функции.
3. Метод и методология науки: исторические и современные аспекты.
4. Классификация и систематизация методов научного познания.
5. Современные методы познания в естествознании и общественно-гуманитарных науках.
6. Научная картина мира, ее функции и основные исторические формы.
7. Информационное общество, научно-техническая революция: сущность и основные направления.
8. Диалектико-материалистическая методология познания.
9. Классическая наука: общая характеристика.
10. Возникновение философии науки. Позитивизм и его особенности.
11. Философия науки: эмпириокритицизм и неопозитивизм.
12. Особенности неклассического научного знания.
13. Постнеклассическая наука и ее специфика.
14. Концепция научных революций Т. Куна.
15. Модель науки И. Лакатоса.
16. Модель роста научного знания К. Поппера.
17. П. Фейерабенд «методологический анархизм».
18. Модель личностного (неявного) знания М. Полани
19. Философия и проблемы современной науки.
20. Философия общества и специфика социального познания.
21. Проблемы природы, смысла и сущности техники.
22. Основные исторические этапы развития естественных наук.
23. Природа в философском учении марксизма.
24. Гуманитарно-социологическая концепция науки.
25. Культура и цивилизация: особенности современного диалога
26. Человек и наука: опыт нового осмысления.
27. Взаимодействие природы, общества и человека.
28. Проблема соотношения естественного и искусственного интеллекта.
29. Гуманитаризация науки и образования: общие подходы.
30. Гуманистическая этика и ответственность ученого.
31. Интернет как новая социокультурная реальность.
32. Философские проблемы современной цивилизации.

33. Современный взгляд на происхождение и будущее Вселенной.
34. Современные концепции биосферы и ноосфера.
35. Возникновение жизни на Земле: современные представления.
36. Философия науки и глобальные проблемы современности.

12 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольные работы включают вопросы по темам программы курса. В каждом варианте два задания: теоретическое и практическое. Теоретический вопрос раскрывается по существу, с опорой на лекции и учебно-методические издания. Практический вопрос проверяет навыки сравнительного анализа, критического осмысления предложенной проблемы, умения выделять существенные признаки и закономерности в философском осмыслении проблем науки и техники.

При выполнении практического задания «составление аннотации», рекомендуем следовать **следующему алгоритму:**

- а. основная идея автора в виде лаконичной целостной формулировки: аргументация, подтверждающая основную идею;
- б. краткое освещение наиболее значимых положений работы философа;
- в. кратко сформулированный вывод автора;
- г. ключевые слова (наиболее частые в статье авторские понятия, термины, категории – 10 единиц).

Контрольную работу необходимо представить в распечатанном виде на листах формата А4, помещенных в папку.

13 ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Багдасарьян Н. Г. История, философия и методология науки и техники [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов / Н. Г. Багдасарьян, В. Г. Горохов, А. П. Назаретян; под общей редакцией Н. Г. Багдасарьян. М.: Издательство Юрайт, 2022. 383 с. URL: <https://urait.ru/bcode/488597>
2. Бессонов Б. Н. История и философия науки: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. 2-е изд., М.: Изд-во Юрайт, 2020. 293 с.
3. Смирнова О. В. Философия науки и техники [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2019. 294 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066661>.
4. Канке В. История, философия и методология науки и информатики учебник для магистров. М. Издательство Юрайт, 2020.

5. Канке В. Философские проблемы науки и техники [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 288 с. URL: <https://urait.ru/bcode/511846>
6. Минеев В. В. Практикум по истории и философии науки: учебное пособие для студентов. Красноярск: Изд-во КГПУ, 2021. 151 с.
7. Степин В. С. Научное познание в социальном контексте. Избранные труды. Минск: БГУ, 2019. 415 с.
8. Ушаков Е.В. Философия техники и технологии: учебник для бакалавриата и магистратуры, М.: Издательство Юрайт, 2021. 307 с.
9. Философия и методология науки. Практикум / ред. А. Шестаков. М.: Академический проект, 2019. 461 с.
10. Шаповалов В. Ф. Философские проблемы науки и техники [Электронный ресурс]: учебник для вузов . 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд. Юрайт, 2023. 248 с. URL: <https://urait.ru/bcode/512462>.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	5
2. ТЕМАТИКА ЛЕКЦИЙ	8
3. ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ	11
4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ	13
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДИСКУССИЙ	19
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ПУБЛИЧНЫХ ДОКЛАДОВ С ПРЕЗЕНТАЦИЯМИ	20
7. ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И ЭССЕ	20
8. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ ИЛИ ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)	21
9. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ	22
10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТОВ	23
11. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)	24
12. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ НАПИСАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ	25
13. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	25
СОДЕРЖАНИЕ	27

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Данакари Ричард Арами
Кузнецова Майя Анатольевна

ФИЛОСОФИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ НАУКИ

Методические указания
по подготовке к текущему контролю по дисциплине
для магистрантов, обучающихся на естественных, гуманитарных,
экономических, инженерных, технологических, технических
и других направлениях (специальностях),
подготовки всех профилей

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Дергачевой Е. С.*

Подписано в печать 9.09.2024. Формат 60×84^{1/16}
Усл.-печ. л. 1,63. Печать по требованию. Заказ 216.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива».
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»**

Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»

**А. Г. Досова
Т. В. Даева
И. В. Моргачев
А. А. Панов**

ИННОВАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Методические рекомендации
для проведения практических (семинарских) занятий
и организации самостоятельной работы
обучающихся всех форм обучения, направлений подготовки
и профилей**

**Волгоград
Волгоградский ГАУ
2024**

УДК 636
ББК 44
Д-70

Рецензент –

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент и логистика в АПК» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ
А. А. Карпова

Досова, Айжан Галимовна

Д-70 Инновации в профессиональной деятельности: методические рекомендации для проведения практических (семинарских) занятий и организации самостоятельной работы обучающихся всех форм обучения, направлений подготовки и профилей / А. Г. Досова, Т. В. Даева, И. В. Моргачев, А. А. Панов. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023. – 32 с.

Методические рекомендации включают необходимые указания по проведению практических и семинарских занятий, вопросы для подготовки к зачету, темы контрольных работ для обучающихся заочной и очно-заочной форм обучения.

Предназначены для магистров, обучающихся на экономических, инженерных, технологических, технических, гуманитарных, естественных и других направлениях подготовки всех профилей.

УДК 636
ББК 44

Рекомендовано методической комиссией факультета Прикладной экономики и управления ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (протокол № 5 от «11» января 2024 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский
ГАУ, 2024
© Авторы, 2024

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Инновации в профессиональной деятельности» относится к дисциплинам учебного плана подготовки магистров, обучающихся на экономических, инженерных, технологических, технических, гуманитарных, естественных и других направлениях подготовки всех профилей.

Целью освоения дисциплины «Инновации в профессиональной деятельности» является: формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, необходимых для управления инновационными процессами в организации.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих задач:

- приобретение теоретических знаний и навыков разработки программ нововведений и составления планов мероприятий по их реализации;
- приобретение навыков оценки экономической эффективности инновационной деятельности и управления научно – техническими рисками;
- освоение принципов и методов государственного регулирования инновационной деятельности.

Первый фактор успеха запуска работы с инновациями в корпорациях – это политическая воля; должен быть топ-менеджер, который очень четко понимает, зачем ему это. Цели могут быть разные, главное – ясность этих целей.

Второй важный фактор – выделение команды, которая занимается только этим. Если ты берешь опытных специалистов с открытым мышлением, но при этом, у них уже есть много задач в компании, то развитие внутреннего предпринимательства будет стоять четырнадцатым приоритетом и конфликт времени не позволит этим заниматься быстро и хорошо.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать элементы теории и практики инноваций; этапы процессов подготовки и инициирования инновационных проектов; современные технологии в управлении рисками на уровне крупных организаций и подразделений.

1 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Дисциплина «Инновации в профессиональной деятельности» имеет большое значение в процессе формирования фундаментальных и прикладных знаний будущего руководителя в области управления предприятием.

Необходимость введения дисциплины «Инновации в профессиональной деятельности» обусловлена в наибольшей степени совершенствованием ориентации специалистов в повседневной деятельности. Изучение дисциплины позволяет вооружить студентов необходимыми знаниями, позволяющими в условиях сложных экономических, технологических и хозяйственных связей находить пути улучшения финансовых результатов организации, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Целью проведения практических и семинарских занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного обучающимся на аудиторных занятиях. Выполнение обучающимися практических заданий направлено на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины.

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающегося по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы. Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой.

Планы проведения практических и семинарских занятий

Тема 1. Теория и методология инновационного менеджмента. Основы инноватики и управления инновационными программами и проектами.

Теория инноваций: природа инноваций, основные понятия, классификация. Роль инноваций в современном мире, основные понятия инноваций. Новшество, изобретение, инновация. Подходы к клас-

сификации инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые, организационные, инкрементальные, радикальные. Коммерциализация инновации, диффузия инновации. Понятие инновационный процесс, инновационная деятельность. Источники инноваций. Поколения инновационного процесса: technology push, market pull, coupling model, interactive model, network model, open innovation model. Участники инновационной деятельности. Национальная инновационная система (зарубежная практика и российский опыт): финансирование инновационной деятельности, наука, кадры, законодательство, экспортно-импортная политика, промышленная политика, налоговая политика, развитие конкуренции. Инновационная инфраструктура: финансовая, организационно-производственная, информационная, образовательная, консалтинговая.

Тема 2. Оценка состояния бизнес-среды организации.

Выявление внешних предпосылок инновационных проектов и нововведений. Оценка состояния внутренней среды организации. Выявление внутренних предпосылок инновационных проектов и нововведений.

Корпоративные инновационные системы (КИС): элементы инновационной системы предприятия, организация инновационной деятельности на предприятии, внутрифирменное предпринимательство, мотивация к инновационной деятельности. Российский и зарубежный опыт функционирования КИС. Программы инновационного развития. Планирование нововведений. Формирование инновационной политики фирмы. Корпоративные венчурные фонды. Методы и инструменты управления инновационным процессом в компании. Stage-gate подход. Источники инновационных идей, методы генерации инноваций: развитие креативности, упражнения, мозговой штурм, метод фокальных объектов, морфологический анализ, синектика, латеральный маркетинг, метод Э. Де Боно «Шесть шляп». Оценка эффективности инновационной деятельности компании. Экспертиза и оценка инновационных проектов. Корпоративные инкубаторы и акселераторы.

Тема 3. Разработка инновационной стратегии предприятия.

Инновационный потенциал организации. Инновационная активность организации. Методики оценки инновационного потенциала инновационных систем. Оценка инновационной активности компании. Разработка мероприятий по достижению целей инновационного развития компании.

Тема 4. Технологии управления инновационными проектами в корпорации.

Характеристики и особенности управления инновационным проектом. Технология lean startup. Формулировка ценностного предложения для инновационного проекта. Разработка бизнес-модели для инновационного проекта. Анализ рынка инновационного проекта. Бизнес-план продуктовых инноваций. Структура, содержание и технология разработки. Бизнес-план технико-технологических инноваций и организационно-управленческих нововведений. Структура, содержание разделов и технология разработки.

Тема 5. Эффективность инновационных программ и проектов. Анализ и оценка инновационных решений.

Методы управления затратами, ценообразование. Цели, задачи и формы финансирования инноваций. Оценка потребности в финансовых средствах для реализации инновационных проектов. Основы управления инновационными проектами. Порядок разработки и управление реализацией инновационных проектов. Методы оценки экономической эффективности инновационных проектов. Учет факторов риска.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке к устному опросу

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на практических занятиях. Для этого студент изучает весь объем информации, предоставленный преподавателем, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов. Тема и вопросы содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с аудиторного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

В зависимости от темы, может применяться фронтальная или индивидуальная форма опроса. При индивидуальном опросе студенту дается 5-10 минут на раскрытие темы. Уровень знаний, умений и

навыков обучающегося по результатам устного опроса во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и баллами, отраженными в технологической карте распределения баллов текущего контроля. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

Шкала и критерии оценивания знаний, умений, навыков по результатам устного опроса

Шкала оценивания	Критерии оценки
«Отлично»	Полные ответы. Точное раскрытие поставленных вопросов. Свободное владение понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. Логически корректное и убедительное изложение ответа
«Хорошо»	Неполные ответы на поставленные вопросы, но большая часть материала изложена (отражена). Умение пользоваться понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
«Удовлетворительно»	Неточное раскрытие поставленных вопросов. Затруднения с использованием понятийно-категориального аппарата и терминологии соответствующей темы. Присутствует стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
«Неудовлетворительно»	Поставленные вопросы не раскрыты либо содержание ответа не соответствует сути вопроса. Неумение использовать понятийно-категориальный аппарат и терминологию соответствующей темы. Отсутствие логической связи в ответе.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке к выступлению на семинаре

Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

1-й – организационный;

2-й – закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы; составление плана работы, в

котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на занятии 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 разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выступлении на семинаре во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и баллами, отраженными в технологической карте распределения баллов текущего контроля. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке докладов (сообщений)

Требования, предъявляемые к элементам учебного курса, разработаны на основе требований, предъявляемых к учебно-методическим материалам. Рекомендуемый объем теоретического материала, приходящегося на одну тему – не более 2 стр. (шрифт Times New Roman, 12 кегль, однострочный интервал, отступ – 1,25 см; выравнивание текста – по ширине; размер полей: левое – 3 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, правое – 1,5 см.). Работа может быть выполнена и в рукописном варианте, но текст должен быть написан аккуратно, разборчиво, четким почерком, без сокращений слов и предложений.

Оценки за выполненное задание выставляются по результатам выступления с докладом (сообщением): «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и баллы, отраженные в технологической карте распределения баллов текущего контроля. Оценка задания – анализа конкретной темы – осуществляется по следующим критериям (в скобках приведен коэффициент значимости критерия в итоговой оценке задания): 1. адекватность и содержательная сложность анализируемого материала (2); 2. глубина и полнота анализа, использование психологических теорий, терминов и фактов (1); 3. структурированность проведенного анализа (1); 4. ясность и четкость изложения (1).

Методические рекомендации обучающимся по выполнению тестовых заданий

Тестовая система предусматривает вопросы и задания, на которые студент должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один неправильный ответ. На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это студентам и следует ориентироваться, поскольку полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно. Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей.

Подготовка к контрольным мероприятиям требует от обучающегося не только повторения пройденного материала на аудиторных занятиях, но поиска и анализа материала, выданного на самостоятельное изучение. При подготовке к тестированию обучающимся необходимо повторить материал лекционных и практических (семинарских) занятий по отмеченным преподавателем темам.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами, отраженными в технологической карте распределения баллов текущего контроля. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество правильных ответов, которые дал студент на вопросы теста.

Тестовые задания

Тема 1. Введение в инновационный менеджмент

1. Перечислите элементы, составляющие систему инновационной деятельности.

- А. + Образование, наука, экономика, технологии
- В. - Технологии, инвестиции, менеджмент, нововведения
- С. - Менеджмент, инвестиции, идеи, технологии

2. Левередж в инновационной деятельности – это:

- А. - Вспомогательный элемент управления рисками
- В. - Отношение величины инвестиционного капитала к величине собственного капитала предприятия
- С. + Фактор, незначительное изменение которого может вызывать существенные изменения значений результативных показателей

3. Рутинизация технологии – это ... стадия жизненного цикла технологической инновации.

- А. - Третья
- В. + Четвертая
- С. - Пятая

4. Как называется научная теория, применяемая в инноватике, автором которой является экономист Й. Шумпетер?

- А. - Теория цикличности общественного развития
- В. - Теория промышленно-капиталистических циклов
- С. + Теория длинных, средних и коротких циклов экономической активности

5. Процесс реализации и управления несколькими инновационными проектами чаще всего организуется в форме:

- А. - Технологических кластеров
- В. + Инновационных программ
- С. - Научно-практических лабораторий

Тема 2. Инновация как объект менеджмента.

1. Укажите название первой стадии жизненного цикла продуктовой инновации.

- А. - Проведение маркетинговых и рыночных исследований
- В. + НИОКР по созданию продукта
- С. - Расчет потенциальной прибыли от внедрения данной инновации

2. Операционная инноватика преследует цель:

- А. + Обслуживания краткосрочных, в том числе текущих целей организации

В. - Решения крупномасштабных инновационных проблем организации

С. - Исследования новейших технологий

3. Составными частями инновационной среды предприятия являются:

А. - Инновационные идеи и инновационный климат

В. - Инновационный капитал и инновационные идеи

С. + Инновационный климат и инновационный потенциал

4. Укажите классификацию инновационных процессов в зависимости от уровня разработки и распространения нововведений.

А. - Отраслевые, корпоративные, цеховые

В. + Государственные, региональные, отраслевые

С. - Отраслевые, межорганизационные, внутриорганизационные, цеховые

5. Стадия «прикладные исследования и разработки» наступает после стадии:

А. - Исследования глубины и ширины целевого рынка

В. - Разработки инновационного плана

С. + Поисковых научно-исследовательских работ

Тема 3. Движущие мотивы инновационной деятельности.

1. Основным мотивом инициирования инновационных процессов на предприятии является получение дополнительных конкурентных преимуществ, к которым не относится:

А. -Преимущества стратегического характера

В. -Увеличение рентабельности предприятия

С. +Рост издержек хозяйственной деятельности

Д. -Специальные выгоды и льготы

2. Инновационная деятельность зависит от экономических условий, которые задает

А. -руководитель

В. -учредитель

С. +рынок

Д. -конкуренты

3. Инновационное пространство составляют три составных элемента, определяющих спрос и предложение, что не относится к этим элементам

А. -рынок новаций (новшеств);

В. -рынок инновационного предпринимательства;

С. +рынок ресурсов

- рынок инвестиций

4. Сфера разработки и практического освоения технических, технологических и организационно-экономических нововведений, которая включает не только инновационные процессы, но и маркетинговые исследования рынков сбыта товаров, их потребительских свойств, а также новые подходы к организациям информационных, консалтинговых, социальных и других видов услуг

А. +инновационная деятельность

В. -инновационный менеджмент

С. -инновационный ресурс

5. Левереджем в инновационной деятельности является

А. +фактор, небольшое изменение которого может привести к существенному изменению результата

В. -фактор, большое изменение которого может привести к существенному изменению результата

С. -фактор, небольшое изменение которого может привести к несущественному изменению результата

Тема 4. Инновационный менеджмент на предприятии.

1. Какова цель использования метода аналогий при управлении инновационными проектами?

А. - Минимизация громоздких математических вычислений

В. + Учет различных ошибок, последствий влияния неблагоприятных факторов и экстремальных ситуаций как источников потенциального риска

С. - Принятие грамотных управленческих решений при недостаточном количестве информации

2. Область распределения вероятности событий при реализации инновационного проекта, которые не приводят к наступлению риска – это:

А. - Точка безубыточности

В. + Безрисковая зона

С. - «Белое пятно» управления

3. Укажите, что из перечисленного является венчурным капиталом.

А. + Привлеченные в качестве инвестиций акции венчурных компаний, имеющие потенциально более высокие темпы роста курсовой стоимости по сравнению со среднерыночной динамикой

В. - Собственный капитал компании, вложенный в инновационную деятельность

С. - Безвозмездные ссуды на проведение НИОКР

4. Диффузия инноваций – это:
- A. - Способность к генерированию инновационных решений
 - B. - Продажа объектов интеллектуальной собственности
 - C. + Распространение и тиражирование инноваций
5. По каким категориям принято согласовывать между собой отдельные инновационные проекты в инновационных программах?
- A. - Состав исполнителей
 - B. - Целевая направленность
 - C. + Сроки, ресурсы, исполнители

Тема 5. Организационные формы инновационной деятельности.

1. Направления деятельности фирмы и их результаты в виде продуктов и услуг сгруппированы в ...
- A. -ресурсный блок
 - B. -функциональный блок
 - C. +продуктовый блок производственно-хозяйственной системы
 - D. -организационный блок
 - E. -блок управления
2. Мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений – это инновационный (ая) ... организации.
- A. -климат
 - B. -стратегия
 - C. -политика
 - D. -среда
 - E. +потенциал
3. Развитие организации рассматривается как реакция на изменения ... среды.
- A. -внешней и внутренней
 - B. -изменения внутренней
 - C. +изменения внешней
4. Инновационный потенциал организации это –
- A. +мера готовности организации выполнить задачи по достижению инновационной цели
 - B. -готовность организации к стабильной производственной деятельности
 - C. -мера готовности организации к участию в инновационном проекте

5. Подход на котором строится методика оценки инновационного потенциала — ... подход.

- А. -ситуационный
- В. -системный
- С. +целевой

Тема 6. Инновационное предпринимательство и риски

1. Для определения наиболее существенных рисков инновационного проекта используется метод:

- А. - Ортогональных треугольников
- В. - Мальтуса
- С. + Монте-Карло

2. Как долго может длиться регистрация наименования места происхождения товара, если вести отсчет с момента подачи заявки в Патентное ведомство?

- А. + 10 лет
- В. - 25 лет
- С. - 2 года

3. Какая из характеристик наиболее точно описывает рисковый отдел (подразделение) предприятия?

А. - Без данного отдела в принципе невозможна инновационная деятельность.

В. - Является тайным и/или засекреченным производством

С. + Является специализированным и автономно управляемым производством

4. В чем заключается идентификация рисков инновационных проектов?

А. + В составлении перечня вероятных рисковых ситуаций при реализации инновационных проектов, прогнозировании причин и последствий их возникновения, классификации рисков и определения критериев рисков

В. - В выявлении рисков с наиболее высокой вероятностью наступления

С. - В определении критериев рисков

5. Предопределяющим фактором возникновения рисков при управлении инновациями является:

А. - Альтернативность при принятии инновационных решений

В. + Неопределенность течения инновационных процессов

С. - Ускоренный технологический прогресс, характерный для современности

Тема 7. Маркетинг инноваций

1. К формам стратегических альянсов относятся:
А. - приобретений акций инвестиционной фирмы, заказ НИОКР
В. - заказ НИОКР
С. + создание совместных предприятий; приобретение акций инвестиционной фирмы; заказ НИОКР
2. На территории РФ должно быть инвестировано страховых резервов не менее:
А. - 50 %
В. - 10 %
С. + 80 %
3. Известное российское авиационное КБ намечает к разработке межконтинентальный лайнер нового поколения. Наиболее вероятным инвестором может быть:
А. - российская авиакомпания
В. - зарубежная авиакомпания
С. + государство
4. Три элемента мышления, свойственных только человеку:
А. - мышление, анализ, креатив
В. + память, сотрудничество, творчество
С. - сопоставление, сравнение, сочетание
5. Фундаментальные исследования осуществляются:
А. + из государственного бюджета на безвозвратной основе
В. - из коммерческого источника на безвозвратной основе
С. - из государственного бюджета на возвратной основе

Тема 8. Интеллектуальная собственность и ее правовая защита

1. Объясните, в чем проявляется патентная чистота товара.
А. - Данный товар никем не запатентован ранее
В. - У производителя товара имеется официальное разрешение на производство, полученное от патентообладателя
С. + В производимом товаре, а также используемых для этого технологиях и оборудовании, отсутствуют технические решения, защищенные чужими патентами
2. Действие законов об авторском праве не распространяется на:
А. + Изображения государственных символов и знаков; идеи; официальные документы государственных органов
В. - Компьютерные программы; изображения государственных символов и знаков
С. - Идеи; песни; картографическая продукция

3. Какая международная организация занимается охраной авторских прав на материальные и нематериальные ценности?

- A. - Международное агентство по защите авторских прав
- B. + Всемирная организация интеллектуальной собственности
- C. - Подразделение Организации Объединенных Наций по вопросам авторских и смежных прав

4. Основными характеристиками изобретения являются:

- A. - Полезность для широких слоев общества, инновационность
- B. + Новизна, промышленная применимость и изобретательский уровень
- C. - Уникальные технические характеристики, оригинальность

5. Оценка рисков инновационного проекта предполагает обязательный расчет коэффициента Z (стандартного отклонения). Какой математический аппарат для этого используется?

- A. - Распределение Пуассона
- B. - Распределение Бернулли
- C. + Распределение Гаусса

Задачи (типовые) для контрольной работы

Задание 1. Специалисты считают, что в мировом хозяйстве появился ряд длительных тенденций. Основными среди них являются:

- возрастание значимости сложных системных производственных продуктов высокой наукоемкости, создание которых требует формирования не менее сложных межотраслевых комплексов крупных многоотраслевых научно-производственных высокотехнологичных корпоративных структур;

- смещение внимания в управлении нововведениями с отдельных инноваций на создание их систем и системного использования;

- усиление интеграции науки, образования, производства и рынка;

- усложнение и рост согласованного комплексного ресурсного обеспечения при продвижении к инновационному типу развития национальной экономики.

Проанализируйте на основе использования данных о региональных особенностях развития, данных статистики и периодики соответствие развития национальной экономики РФ общемировым тенденциям. Сделайте выводы и прогнозы.

Задание 2. Ряд экономистов считает, что инновационная экономика – это не что иное, как национальная реакция государства и населения на значительные ограничения, возникающие на пути экономи-

ческого роста (например, увеличение и снижение цен на нефть и другие энергоносители) или на изменение «правил игры» на мировом рынке (установление повышенных таможенных тарифов, квот и т.д.) Как вы думаете, насколько это утверждение верно? Приведите примеры и обоснуйте свой ответ.

Задание 3. Профессор Кристофер Рид и его коллеги с химической кафедры университета Калифорнии создали самую мощную в мире кислоту, которая по мере в миллион раз мощнее концентрированной серной кислоты. Состав, названный карборановой кислотой, является первой «суперкислотой», которую можно хранить в пробирке, тогда как предыдущий рекордсмен разъедал стекло. Она более чем в 100 трлн. Раз кислее, чем обычная вода. В качестве практического применения «суперкислота» могла бы использоваться для близкого изучения прежде неуловимых химикалий или же для оказания помощи химической промышленности в более эффективном управлении реакциями. Относится ли данное открытие к инновации и если да, то почему?

Задание 4. Финны готовятся к тому, что основным источником энергии для их экономики станет биотопливо. Это произойдет лет через 20, когда нефть и газ значительно подорожают. В Финляндии построен самый большой в мире завод по переработке биомассы и выработке энергии из биоотходов – AlholmensKraft. Производство работает на отходах деревообрабатывающей отрасли, которые собираются и упаковываются машинами Timberjack. Мощность завода – 1,3 ТВт/ч электроэнергии и 0,6 ТВт/ч тепловой энергии. Финские ученые полагают, что будущее энергетики – это производство энергии из более широкого спектра биологических отходов, а также из этанола, получаемого как естественным путем, так и искусственным. В Финляндии уже запускаются проекты по производству биотоплива. Так, ведущие финские компании FortumOil и Gas объявили о подготовке по производству дизельного топлива на основе растительного и животных жиров путем обработки их водородом. Составьте классификационное описание данной инновации

Задание 5. Появился новый продукт на косметическом рынке – пластыри красоты, накладываемые на веки. Они представляют собой полоски (подушечки) из особого материала, пропитанного увлажняющим, противоотечным, питательным или другими средствами. Пластыри сглаживают мелкие морщинки. Восстанавливают упругость

кожи вокруг глаз, освежают уставшую кожу, снимают отечность. Время воздействия пластыря составляет от 10 до 30 мин. Пластыри быстро и эффективно приводят в порядок кожу вокруг глаз. Пластырь абсолютно безопасен, очень компактен и имеет всего одно ограничение – возрастное: как и все активные косметические средства, его можно использовать после 25-30 лет. Составьте классификационное описание данной инновации.

Задание 6. «... каждые 9 из 10 фирм в качестве отправной точки своих дизайнерских разработок используют товары конкурентов. Половине фирм эти товары служат в качестве источников идей. Чуть меньше половины фирм (46 %) заявили, что приспособливают для себя товары конкурентов или пытаются усовершенствовать их, 6 % фирм признали, что просто копируют эти товары»². К какой группе инноваций относятся разработки 90 % фирм? Ответ обосновать.

Задача 7. Заполните аналитическую таблицу.

Правовая охрана изобретений, промышленных образцов и полезных моделей в РФ

Объекты промышленной собственности	Краткая характеристика	Условия предоставления правовой охраны	Наименование охранного документа	Срок действия охранного документа
Изобретение				
Полезная модель				
Промышленный образец				

Задача 8. В качестве каких объектов интеллектуальной собственности можно защищать следующие результаты инновационной деятельности? Какова продолжительность периода правовой охраны данного объекта интеллектуальной собственности? – новая компьютерная программа распознавания образов; – новый дизайн контактных линз; – новый метод найма персонала; – принципиально новая разновидность стирального порошка; – новая технология дистанционного обучения; – принципиально новый тип электронного носителя информации; – оригинальный рецепт приготовления торта.

Задача 9. Оценить стоимость лицензии на изобретение, используя следующие данные. Объем продаж товаров, изготовленных на старом оборудовании, равен 10 000 ед. в год. Цена единицы товара при этом составляет 8 500 руб. Применение нового оборудования позволяет снизить цену на 10 %, а объем производства увеличить на 40 % от первоначального. Норма чистой прибыли принимается равной 0,15. Предполагаемый срок продаж – 5 лет. Межбанковская процентная ставка равна 12 % годовых, ожидаемый среднегодовой темп прироста инфляции за всю длительность операции составит 8,5 %, премия за риск – 16 % годовых.

Задача 10. По приобретаемому патенту предполагается в течение пяти лет производить и реализовывать продукцию. Объем продаж в конце первого года составит 20 млн руб. Постоянное годовое приращение объема продаж отрицательно и равно (-400) тыс. руб. Роялти составляет 5 % от каждого годового объема продаж. Расходы, связанные с обеспечением лицензии, составляют 4 % от современной стоимости всех годовых роялти. Ставка дисконтирования принимается равной 20 % годовых. Оценить цену лицензии на патент методом освобождения от роялти.

Задача 11. Определить ставку роялти при заключении договора о передаче ноу-хау. Рентабельность продукции 20 %, коэффициент долевого участия 10 %.

Задача 12. Определить разумный уровень коэффициента долевого участия, если изобретение относится к уникальному. Рентабельность 40 %. Стандартная ставка роялти 5 %.

Задача 13. Разработать фирменное наименование и товарный знак организации

Задача 14. Оценка инновационного климата территории (на примере Волгоградской области). Оценить возможности и угрозы для инновационного бизнеса, приобрести навыки оценки инновационного потенциала региона.

Задача 15. Определение стратегической инновационной позиции предприятия, которая определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, т.е. инновационного потенциала и инновационного климата.

**Шкала и критерии оценивания знаний, умений, навыков
по результатам контрольной работы**

Шкала оценивания	Критерии оценки
«Зачтено»	Практические задания решены верно. Выводы сформулированы. Работа выполнена творчески, самостоятельно.
«Незачтено»	Задачи не решены. Выводы не сформулированы.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке к написанию контрольной работы.

Студент изучает лекционный и практический материал по конкретной теме изучаемой дисциплины. Работа должна быть выполнена в рукописном варианте, но текст должен быть написан аккуратно, разборчиво, четким почерком, без сокращений слов и предложений.

Оценка задания – решения конкретных задач – осуществляется по следующим критериям (в скобках приведен коэффициент значимости критерия в итоговой оценке задания): 1. Использование экономической терминологии и аббревиатур (2); 2. Логичность приведения и расчёта показателей (2); 3. Правильность произведенных расчётов (3); 4. Ясность и четкость выводов после решения задач (3).

2 ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Важное значение самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины обусловлено наличием большого количества проблемных и дискуссионных вопросов, требующих творческого подхода, широкого использования специальной литературы по управлению и ее глубокого осмысления.

Эффективная внеаудиторная самостоятельная работа студентов возможна только при наличии серьезной и устойчивой мотивации. Факторы, способствующие активизации самостоятельной работы студентов:

1. Осознание полезности выполняемой работы. Если студент знает, что результаты его работы будут использованы, например, при подготовке публикации или иным образом, то отношение к выполнению задания существенно меняется, качество выполняемой работы возрастает. Другим вариантом использования фактора полезности является активное применение результатов работы в профессиональной подготовке.

2. Творческая направленность деятельности студентов. Участие в научно-исследовательской, проектной работе для ряда студентов является значимым стимулом для активной внеаудиторной работы.

3. Игровой тренинг, в основе которого лежат деловые игры, которые предоставляют возможность осуществить переход от односторонних частных знаний к многосторонним знаниям об объекте, выделить ведущие противоречия, приобрести навык принятия решения.

4. Участие в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, олимпиадах по учебным дисциплинам.

5. Дифференциация заданий для внеаудиторной самостоятельной работы с учетом интересов, уровня подготовки студентов по дисциплине.

Самостоятельная работа осуществляется студентами при подготовке к семинарским занятиям, подготовке сообщений, оформлении докладов, выполнении контрольных работ и других форм учебно-исследовательской работы.

Целью самостоятельной работы является закрепление, расширение и углубление приобретенных в процессе аудиторной работы знаний, умений и навыков, а также самостоятельное изучение и усвоение нового материала под руководством преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов в процессе освоения общепрофессиональной дисциплины включает в себя применение следующих форм:

- изучение пройденного материала;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- конспектирование источников по конкретным темам;
- подготовка к выполнению задач различного уровня (кейс-задач, вычислительных и др.);
- подготовка сочинений-рассуждений по заданной теме;
- написание докладов, сообщений, рефератов.

При необходимости самостоятельная работа студента проводится в специализированном компьютерном классе, оборудованном персональными компьютерами, объединенными в локальные сети с выходом в Интернет и имеющим доступ к интернет ресурсам и полнотекстовым базам данных.

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у студентов вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуации. Поэтому широко используется такая форма аудиторной и самостоятельной работы студентов, как анализ разнообразных по жанру, виду и тематике ситуаций-кейсов.

Ещё одной формой самостоятельной работы студентов является составление интеллектуальных карт, способствующее общему пониманию проблемы, и при помощи простых средств приводит к новым идеям, активизирует пространственно-образное мышление, делает возможным новую точку зрения на ту или иную проблему.

Для самостоятельной работы студентов, также могут быть использованы практические ситуационные задачи из реальной жизни организаций, анализируя которые, студенты развивают навыки принятия управленческих решений, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные технологии управления.

Реферат – это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему.

Содержание реферата должно быть логичным. Объём реферата может быть от 5 до 15 страниц формата А4. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов или интернет-публикаций, где имеется новейшая научная информация по соответствующей тематике.

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат. Рекомендуемая структура реферата:

- Титульный лист.
- Оглавление.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из её сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение (подводятся итоги и даются обобщённые основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список использованной литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8-10 различных источников не старше 5 лет. В реферате допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Основные требования, предъявляемые к реферату:

- информативность изложения;
- объективность, неискажённое фиксирование всех положений первичного текста;
- точность в передаче информации;
- полнота отображения основных элементов содержания;
- доступность восприятия текста реферата, как по содержанию, так и по форме;
- соблюдение единого стиля;
- корректность в оценке материала;
- изложение в логической последовательности;
- использование точного, литературного языка.

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата. По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на практических занятиях в виде выступлений с использованием мультимедийной презентации.

Темы рефератов

1. Нововведение как объект инновационного менеджмента.
2. Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности современных организаций.
3. Инновационная деятельность организаций.
4. Инновационная сфера и ее элементы.
5. Государственная политика регулирования и поддержки инновационной деятельности.
6. Внешняя и внутренняя среда инновационной деятельности.
7. Правовое регулирование инновационной деятельности.
8. Инновационный процесс и особенности его развития в рыночной экономике.
9. Организационные формы инновационных организаций.
10. Типы организационных структур инновационных организаций.
11. Стратегическое управление инновациями.
12. Управление инновационным проектом.
13. Разработка инновационного проекта.
14. Управление реализацией инновационного проекта.
15. Управление риском инновационного (инвестиционного) проекта.
16. Инвестирование инновационных проектов.
17. Организация финансирования инновационных проектов.

18. Оценка эффективности инновационных проектов.
19. Менеджмент персонала инновационной организации.
20. Инновационная политика организации (предприятия).
21. Экспертиза инновационных проектов.
22. Инжиниринг инновационной деятельности.
23. Реинжиниринг инновационной деятельности.
24. Мэрджер как инновационный подход деятельности современных организаций.
25. Бенчмаркинг в управлении инновационной деятельностью организаций.

Порядок выполнения контрольной работы для обучающихся заочного отделения

Самостоятельная работа студентов предусматривает выполнение в течение семестра письменной контрольной работы. Контрольная работа является самостоятельной планируемой работой студентов в межсессионный период, выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Объем контрольной работы составляет 10-20 листов, оформление текста – согласно требованиям ФГБОУ ВО ВолГАУ. При выполнении контрольной работы необходимо в первую очередь обратить внимание на изучение материала содержащегося в научных журналах, монографиях и других источниках, вышедших в свет в последние годы.

В списке литературы должно быть не менее 8–10 различных источников. Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Выполнение контрольных работ предполагает теоретическое знание основ курса «Инновации в профессиональной деятельности», а также способность проводить аналитический обзор литературы по конкретной тематике, умение систематизировать собственный практический опыт и разрабатывать на его основе методы внедрения инноваций.

Контрольная работа состоит из четырех вопросов и предполагает выполнение реферата по темам, предложенным преподавателем.

Выбираете четыре вопроса по последней цифре номера зачетной книжки. Например, номер зачетной книжки 038, заканчивается на 8, значит, Ваши вопросы 8, 18, 28, 38. Оформляется как обычная контрольная работа:

- титул,
- вопросы и ответы на них,
- список литературы не старше пяти лет.

Темы контрольных работ для обучающихся заочной формы обучения

1. Основные понятия инновационного менеджмента
2. Жизненный цикл товара, технологии и фирмы, их взаимосвязь и структура.
3. Цели, задачи, роль инновационного менеджмента как научного направления в экономике
4. Франчайзинг, как способ коммерциализации «зрелой» разработки
5. Классификация инноваций и нововведений.
6. Научная разработка, как основа наукоемкого бизнеса
7. Этапы инновационного процесса
8. Коммерческая ценность научной разработки, критерии оценки коммерческой ценности научной разработки
9. Характеристика инновационной деятельности
10. Основы управления инновационным проектом
11. Классификация инновационно-активных предприятий
12. Виды инновационных проектов и их особенности.
13. Организационные структуры инновационного менеджмента
- Бизнес-планирование проектов продуктовых инноваций
14. Венчурное предпринимательство и венчурное финансирование
15. Бизнес-планирование технико-технологических инноваций
16. Взаимосвязь инноваций и инвестиций
17. Технико-экономическое обоснование организационно-управленческих нововведений
18. Государственная инновационная политика
19. Маркетинговый план инновационных проектов
20. Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности
21. Производственный план в инновационных проектах
22. Инновационный потенциал, сущность и содержание понятия
23. Организационный план в инновационных проектах
24. Выбор инновационной стратегии
25. Финансовое планирование инновационных проектов
26. Интеллектуальная собственность в инновационном процессе
- Экономическая эффективность инновационных проектов
27. Понятие интеллектуальной собственности (изобретения, патент, «ноу-хау», товарный знак и фирменные наименования)
28. Методы оценки экономической эффективности инноваций
29. Технологический трансферт, сущность и содержание
30. Источники финансирования инновационных проектов

31. Финансирование трансферта технологий
32. Инновационный климат
33. Лицензионные соглашения
34. Теория поиска инновационных решений
35. Инновации как результат инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов
36. Исследование эффективности инновационных программ и проектов
37. Система вознаграждения авторов изобретений, используемая корпорациями
38. Методы анализа эффективности инновационных программ и проектов
39. Правовая охрана технологий
40. Стратегия и тактика трансформации бизнеса и инновационные программы его развития

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Нововведение как объект инновационного менеджмента.
2. Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности современных организаций.
3. Инновационная деятельность организаций.
4. Инновационная сфера и ее элементы.
5. Государственная политика регулирования и поддержки инновационной деятельности.
6. Внешняя и внутренняя среда инновационной деятельности.
7. Правовое регулирование инновационной деятельности.
8. Инновационный процесс и особенности его развития в рыночной экономике.
9. Организационные формы инновационных организаций.
10. Типы организационных структур инновационных организаций.
11. Стратегическое управление инновациями.
12. Управление инновационным проектом.
13. Разработка инновационного проекта.
14. Управление реализацией инновационного проекта.
15. Управление риском инновационного (инвестиционного) проекта.
16. Инвестирование инновационных проектов.
17. Организация финансирования инновационных проектов.
18. Оценка эффективности инновационных проектов.
19. Менеджмент персонала инновационной организации.
20. Инновационная политика организации (предприятия).

21. Экспертиза инновационных проектов.
22. Инжиниринг инновационной деятельности.
23. Реинжиниринг инновационной деятельности.
24. Мэрджер как инновационный подход деятельности современных организаций.
25. Бенчмаркинг в управлении инновационной деятельностью организаций
26. Финансовое планирование инновационных проектов
27. Интеллектуальная собственность в инновационном процессе
- Экономическая эффективность инновационных проектов
28. Понятие интеллектуальной собственности (изобретения, патент, «ноу-хау», товарный знак и фирменные наименования)
29. Методы оценки экономической эффективности инноваций
30. Технологический трансферт, сущность и содержание
31. Источники финансирования инновационных проектов
32. Финансирование трансферта технологий
33. Инновационный климат
34. Лицензионные соглашения
35. Инновации как результат инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов
36. Исследование эффективности инновационных программ и проектов
37. Система вознаграждения авторов изобретений, используемая корпорациями
38. Методы анализа эффективности инновационных программ и проектов
39. Правовая охрана технологий
40. Стратегия и тактика трансформации бизнеса и инновационные программы его развития
41. Виды инновационных проектов и их особенности.
42. Организационные структуры инновационного менеджмента
- Бизнес-планирование проектов продуктовых инноваций
43. Венчурное предпринимательство и венчурное финансирование
44. Бизнес-планирование технико-технологических инноваций
45. Техничко-экономическое обоснование организационно-управленческих нововведений
46. Маркетинговый план инновационных проектов
47. Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности
48. Производственный план в инновационных проектах
49. Организационный план в инновационных проектах
50. Выбор инновационной стратегии

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверченков, В. И. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов / В. И. Аверченков. – 4-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2021. – 293 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843185>.
2. Владыкина, Ю. О. Инновационный менеджмент: практикум: учебное пособие / Ю. О. Владыкина, Н. Н. Крупина. – Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2021. – 121 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902039>.
3. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Е. П. Голубков. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 184 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816813>.
4. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 311 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842532>.
5. Инновационный менеджмент: учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева; под науч. ред. М. С. Санталовой. – Москва: Дашков и К, 2021. – 145 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1923208>.
6. Лапшин, Е. Корпорация без монстров: инновационный ситуативный менеджмент для собственников и СЕО: практическое руководство / Е. Лапшин. – Москва: Интеллектуальная Литература, 2021. – 208 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842384>.
7. Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А. М. Мухамедьяров. – 3-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 191 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1744673>.
8. Погодина, Т. В. Инновационный менеджмент: учебник / Т. В. Погодина, Т. Г. Попадюк, Н. Л. Удальцова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 343 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2049698>.

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

<http://www.bali.ostu.ru/umc/> – Электронный многопредметный научный журнал «Управление общественными экономическими системами»

www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент

www.eur.ru – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал

www.mcsx.ru – Министерство сельского хозяйства.
<http://www.gks.ru/> – Федеральная служба государственной статистики РФ
<http://ecsocman.edu.ru/> – Образовательный портал Бухгалтерский учет, Экономика, Менеджмент
<http://www.pravo.gov.ru> – Официальный интернет-портал правовой информации

а также публикации в следующих отраслевых журналах:

Гид руководителя проектов <http://www.pmguide.info/>
Журнал Управление компанией <http://www.zhuk.net/>
Кадры предприятия <http://www.kapr.ru/>
Корпоративный менеджмент <http://www.cfin.ru/>
Креативная экономика и Российское предпринимательство www.creativeconomy.ru/
Менеджмент в России и за рубежом <http://www.mevriz.ru/>

Источником дополнительной информации для студентов могут выступать следующие Интернет-ресурсы:

<http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)
<http://www.bcp.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)
<http://www.humanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)
<http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)
<http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)
<http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)
<http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)
<http://www.strategy-business.com> (сайт журнала «Strategy & Business»)
<http://www.ptpu.ru> (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»)
<http://www.devbusiness.ru> (сайт «Развитие Бизнеса»)
<http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> (портал «Русский менеджмент»)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ	4
Планы проведения практических и семинарских занятий	4
Методические рекомендации обучающимся по подготовке к устному опросу	6
Методические рекомендации обучающимся по подготовке к выступлению на семинаре	7
Методические рекомендации обучающимся по подготовке докладов (сообщений)	8
Методические рекомендации обучающимся по выполнению тестовых заданий	9
Тестовые задания	10
Задачи (типовые) для контрольной работы	16
2. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ	20
Темы рефератов	23
Порядок выполнения контрольной работы для обучающихся заочного отделения	24
Темы контрольных работ для обучающихся заочной формы обучения	25
Перечень вопросов для подготовки к зачету	26
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	28
СОДЕРЖАНИЕ	30

ДЛЯ ЗАМЕТОК

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Досова Айжан Галимовна
Даева Татьяна Викторовна
Моргачев Илья Викторович
Панов Алексей Андреевич

ИННОВАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические рекомендации
для проведения практических (семинарских) занятий
и организации самостоятельной работы
обучающихся всех форм обучения, направлений подготовки
и профилей

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Дергачевой Е. С.*

Подписано в печать 1.04.2024. Формат 60×84^{1/16}
Усл.-печ. л. 1,86. Печать по требованию. Заказ 122.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива».
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»**

Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»

**А. Г. Досова
Т. В. Даева
А. А. Карпова
И. В. Моргачев**

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Методические рекомендации
для проведения практических (семинарских) занятий
и организации самостоятельной работы
обучающихся всех форм обучения, направлений подготовки
и профилей**

**Волгоград
Волгоградский ГАУ
2024**

УДК 334.7
ББК 65.290
Д-70

Рецензент –
кандидат экономических наук, заведующий кафедрой «Экономическая безопасность» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ Е. А. Колпакова

Досова, Айжан Галимовна

Д-70 Основы предпринимательской деятельности: методические рекомендации для проведения практических (семинарских) занятий и организации самостоятельной работы обучающихся всех форм обучения, направлений подготовки и профилей / А. Г. Досова, Т. В. Даева, А. А. Карпова, И. В. Моргачев. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2024. – 36 с.

Методические рекомендации включают необходимые указания по проведению практических и семинарских занятий, вопросы для подготовки к зачету, темы контрольных работ для обучающихся заочной и очно-заочной форм обучения.

Предназначены для магистров, обучающихся на экономических, инженерных, технологических, технических, гуманитарных, естественных и других направлениях подготовки всех профилей.

УДК 334.7
ББК 65.290

Рекомендовано методической комиссией факультета Прикладной экономики и управления ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (протокол № 5 от «11» января 2024 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский
ГАУ, 2024
© Авторы, 2024

ВВЕДЕНИЕ

2020 год продемонстрировал, насколько важны не готовые решения, а комплексные механизмы и инфраструктура, которые позволяют эти решения быстро генерировать. Один из подходов к воспроизведению такой системы – создание новых бизнесов внутри компании. Одно из очевидных отличий корпорации от гибкого и по определению инновационного стартапа – это наличие жесткой иерархической структуры и отлаженных бизнес-процессов.

Эффективность построения и реализации инновационной стратегии напрямую зависит от адаптивности корпоративной культуры в целом, поэтому начать следует с базовых шагов:

- Получить поддержку топ-менеджмента: руководство должно быть вовлечено в процесс, понимать и разделять ценность инновационной деятельности в общей стратегии развития компании.
- Создать отдельное подразделение с большой свободой действий, ответственное за развитие внутреннего предпринимательства.
- Мотивировать и информировать сотрудников: они должны четко понимать, куда обращаться со своей идеей и как она будет реализована.
- Вовлечь другие подразделения компании в качестве бизнес-заказчиков.
- Запустить программы по развитию бизнес-компетенций сотрудников. Это увеличит количество желающих участвовать и качество предлагаемых идей.
- Внедрить IT-платформу для сбора и оценки идей.

Целью изучения дисциплины «Основы предпринимательской деятельности» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков управленческой деятельности по созданию и развитию инновационной и внутренней предпринимательской среды в корпорации, получение представления о различных аспектах инновационной деятельности и вариантах коммерциализации новых решений и продуктов, как для внешних пользователей, так и для сотрудников компании; а также формирование комплексного представления о технологиях генерирования инновационных решений, взаимодействия со стартап-сообществом и внешней инновационной инфраструктурой.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих задач:

- Изучить элементы теории и практики корпоративного предпринимательства, процессов подготовки и инициирования инновационных проектов, а также основные моменты принятия решений по управлению деятельностью проектов на ранней стадии.

- Изучить основные аспекты создания инновационной среды в корпорации взаимосвязь между стратегическими, пользовательскими и рыночными вопросами.

- Научиться выстраивать эффективное взаимодействие с конечными пользователями инновационных решений и выбирать подходящую бизнес-модель для внутренних корпоративных стартапов.

- Научиться анализировать организационные предпосылки к созданию и развитию предпринимательской среды в корпорации, барьеры к ее реализации и изучить методы формирования внутренней предпринимательской инфраструктуры.

- Изучить аспекты оценки эффективности внешних технологических стартап-команд, риски и возможности взаимодействия с ними и способы выстраивания совместной работы или организация их поглощения.

- Научиться использовать современные модели прототипирования и тестирования на основе дизайн-мышления и бизнес-эмпатии.

В результате изучения дисциплины, обучающиеся должны приобрести следующие знания, умения, навыки:

- знать элементы теории и практики корпоративного предпринимательства, процессов подготовки и инициирования инновационных проектов, а также основные моменты принятия решений при планировании, координировании деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации;

- уметь понимать принципы эффективного взаимодействия с конечными пользователями инновационных решений и выбирать подходящую бизнес-модель для внутренних корпоративных стартапов на стадии планирования, координирования деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации;

- владеть навыками анализа организационных предпосылок к созданию и развитию предпринимательской среды в организации в условиях взаимодействия с внешней стартап-инфраструктурой.

1 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Дисциплина «Основы предпринимательской деятельности» имеет большое значение в процессе формирования фундаментальных и прикладных знаний будущего руководителя в области управления предприятием.

Необходимость введения дисциплины «Основы предпринимательской деятельности» обусловлена в наибольшей степени совершенствованием ориентации специалистов в повседневной деятельности. Изучение дисциплины позволяет вооружить студентов необходимыми знаниями, позволяющими в условиях сложных экономических, технологических и хозяйственных связей находить пути улучшения финансовых результатов организации, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Целью проведения практических и семинарских занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного обучающимся на аудиторных занятиях. Выполнение обучающимися практических заданий направлено на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины.

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающегося по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы. Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой.

Планы проведения практических и семинарских занятий

Тема 1. Введение предпринимательство и развитие инновационной и предпринимательской среды в компании.

Вопросы для выступления на семинаре

1. Базовые ценности культуры изменений и инноваций, внедрение культуры результата и работа с системным сопротивлением.

2. Подготовка и анализ системы организационных предпосылок и возможностей внедрения системы внутреннего предпринимательства.

3. Обзор корпоративных инструментов и возможностей для управления инновационным потенциалом сотрудников: акселерация идей, организация хакатонов, инкубирование проектов, отбор инновационных идей и проектов для дальнейшего развития.

4. Понятие корпоративных инноваций; сравнение бизнес-ориентированного подхода с подходом ориентации на пользователя для генерирования инноваций.

5. Понятие Customer Experience, UX/UI дизайна и юзабилити-интерфейса в развитии корпоративных инноваций.

6. Управление инновационными продуктами и обзор существующих стартап-инструментов для корпорации.

7. Базовый обзор инструментов и связи между ними: бережливое производство и Lean Startup, Agile, водопадная модель управления проектами.

8. Бизнес-моделирование Canvas: каналы, взаимоотношения с клиентом, ключевые активности, ресурсы, партнеры, доходы и расходы на тестирование и реализацию, способы получения доходов и расходы.

Тестовые задания

1. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой.

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	Предпринимательство	А	Получение (извлечение) максимально возможной прибыли при наибольшем удовлетворении определенных общественных потребностей
2	Предприниматель	Б	Юридическое или физическое лицо, приобретающее или производящее товары, работы, услуги только для собственного пользования или потребления
3	Цель предпринимательства	В	Юридическое или физическое лицо, в том числе иностранный гражданин, осуществляющий предпринимательскую деятельность на территории Российской Федерации в рамках законодательства РФ

4	Потребитель	Г	Самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке
---	-------------	---	---

2. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	Субъект предпринимательской деятельности	А	Производство и предложение рынку товара, на который имеется спрос и приносящего предпринимателю прибыль
2	Предпринимательский процесс	Б	Физические и юридические лица, участвующие в осуществлении предпринимательской деятельности
3	Цель предпринимательской активности	В	Продукт труда, предназначенный для обмена, продажи, передачи кому-либо с условием компенсации усилий и затрат на его производство, в обладании которым заинтересован потребитель
4.	Товар	Г	Создание предпринимателем вокруг себя относительно замкнутой группировки субъектов через установление между ними целенаправленных связей, базирующихся на взаимном учете экономических и иных интересов каждого субъекта

3. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	Товар	А	Все то, на что направлена и с чем связана предпринимательская деятельность

2	Объект предпринимательской деятельности	Б	Превышение доходов над расходами, получаемое в результате реализации предпринимательского решения по производству, поставке и продаже на рынке товара
3	Прибыль от предпринимательской деятельности	В	Продукт труда, предназначенный для обмена, продажи, передачи кому-либо с условием компенсации усилий и затрат на его производство, в обладании которым заинтересован потребитель

4. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	Производственное предпринимательство	А	Деятельность, основанная на оказании услуг по выявлению и оценке проблемной экономической ситуации, определению необходимых ресурсов для принятия предпринимательского решения, помощи в реализации разработанных рекомендаций
2	Коммерческое предпринимательство	Б	Деятельность, в процессе осуществления которой предприниматель непосредственно занят производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, которые подлежат последующей реализации конечным потребителям или посредникам
3	Консультационное предпринимательство	В	Предпринимательская деятельность, в которой самостоятельный субъект предпринимательства – посредник – принимает участие в формировании каналов распределения товаров, представляя при этом либо собственные интересы, либо интересы производителя или потребителя, но сами таковыми не являются
4	Посредническое предпринимательство	Г	Деятельность, распространяемая на фазы обмена, распределения и потребления товара, т.е. основанная на товарно-денежных и торгово-обменных операциях

5. Определите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности:

1. Производственное	А. Приобретение молодняка крупного рогатого скота у населения с целью откорма и последующей реализации на мясоперерабатывающее предприятие.
2. Коммерческое	Б. Сбор урожая сельскохозяйственных культур.
3. Финансовое	В. Внесение временно свободных средств организации на срочный депозит в обслуживающий банк.

6. Установите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности

1. Производственное	А. Купля-продажа товаров
2. Коммерческое	Б. Выращивание и реализация сельскохозяйственной продукции
3. Финансовое	В. Операции с ценными бумагами

7. Установите, в каком виде предпринимательства необходимы соответствующие ресурсы

1. Производственное	А. Производственные задания и сооружения
2. Коммерческое	Б. Складские помещения
3. Финансовое	В. Торговые помещения
	Г. Силовые и рабочие машины, станки, оборудование
	Д. Холодильные установки
	Е. Кладовщики, складские рабочие
	Ж. Торговые работники
	З. Производственный персонал
	И. Наличные и безналичные деньги, валюта, ценные бумаги

8. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	Основное производственное предпринимательство	А	Деятельность на денежной стадии оборота капитала, когда объектом сделки выступают специфические виды товаров – наличные и безналичные деньги, ценные бумаги и валюта

2	Вспомогательное производственное предприятие	Б	Деятельность, которая сводится к разработке и передаче непосредственным товаропроизводителям новых образцов товара, новой техники, технологии и других инновационных продуктов, применение которых в процессе производства повышает качественные характеристики товара
3	Финансовое предприятие	В	Деятельность в сфере непосредственного производства, результатом которой является товар, готовый к производственному или индивидуальному потреблению

9. Вставьте пропущенные положения или слова

Принципы предпринимательства	Содержание принципа
1	Принятие предпринимательских решений исходя из собственных целей и интересов
2	Проведение систематического мониторинга рыночной ситуации, освоение новых каналов сбыта, совершенствование технологии и организации производства
3	Получение максимальной прибыли с учетом удовлетворения потребностей общества при своевременном и полном соблюдении обязательств перед деловыми партнерами

10. Установите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности

1. Производственное	А. Купля-продажа товаров
2. Финансовое	Б. Страхование сделок
3. Коммерческое	В. Преобразование ресурсов в общественно полезный продукт

11. Определите, к задачам или стимулам предпринимательской деятельности относятся следующие положения:

1. Задачи предпринимательства	А. Стремление максимально проявить и реализовать индивидуальные замыслы, способности, инициативу, самостоятельность и творчество, освободившись от необходимости подчинения при работе по найму
-------------------------------	---

2. Стимулы (побудительные причины к действию) предпринимательства	Б. Поддержание ликвидности организации, то есть постоянного наличия денежных средств и других ликвидных активов, позволяющих осуществлять немедленные выплаты по обязательствам
	В. Соблюдение экологических и этико-социальных требований, которые предусматривают ответственность предпринимателя перед обществом, покупателями, партнерами по бизнесу и будущими поколениями
	Г. Надежда заработать в «собственном деле» больше, нежели это удастся в качестве наемного работника
	Д. Обоснование и практическое освоение оптимального производственного направления, размера и построения собственного дела

12. Установите, к какому принципу предпринимательства, обозначенному цифрой, относятся характеристики принципов, обозначенные буквой

№ пп	Принципы предпринимательства	Обозначение	Характеристика принципов
1	Экономическая самостоятельность и независимость предпринимателя	А	Выбор предпринимателем наиболее эффективной программы деятельности в зависимости от ситуации на рынке
2	Плановость		
3	Новаторство и творческий поиск	Б	Учет изменяющихся требований рынка и конкретных запросов потребителей
4	Мобильность		
5	Экономическая заинтересованность и ответственность	В	Личная ответственность за результаты своей деятельности
		Г	Принятие решений исходя из собственных целей и интересов
		Д	Разработка новых для рынка товаров и услуг, освоение новых рынков сбыта, совершенствование технологии и организации производства

13. Организация, имеющая в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли и распределяющая полученную прибыль между участниками (учредителями), называется ...

14. Организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками (учредителями), называется ...

15. Основная цель предпринимательской деятельности:
- А. Получение прибыли
 - Б. Получение прибыли путем предложения на рынке товаров для полного удовлетворения запросов потребителей – правильно
 - В. Захват значительной доли рынка
 - Г. Проникновение на рынок и закрепление на нем

Тема 2. Дизайн-мышление и Customer Development.

Вопросы для выступления на семинаре

1. Алгоритм и методология дизайн-мышления: эмпатия, фокусировка, идеи, прототипирование, тестирование инновационных решений.
2. Дизайн-мышление в бизнесе: как сделать так, чтобы клиенты и сами говорили, что им нужно и за что они будут платить, подтвердить или опровергнуть свои гипотезы, проводить сессии по дизайн-мышлению вместе с пользователями.
3. Инструменты: бизнес-эмпатия, фокусировка, генерация идей, прототипирование, тестирование.
4. Проектирование оптимальных ценностных предложений с помощью дизайн-мышления и Customer Development.
5. Углублённый разбор методики VP Canvas. Canvas business model: создание ясного видения работы над проектом — ключевые партнеры, клиенты, каналы, customer proposition и пр.
6. Customer Development: четкое определение и приоритезация клиентских сегментов, поиск и формулировка проблем пользователей, генерирование и тестирование гипотез, подготовка, проведение и анализ интервью с клиентами и пользователями. HADI-циклы.
7. Коммуникация с клиентом: customer development как видеть разницу между тем, что пользователи (как внутренние, так и внешние) говорят и тем, что им на самом деле нужно с помощью создания карты и портрета пользователя, проблемных интервью.

Тема 3. Гибкие методологии управления проектами и продуктов.

Вопросы для выступления на семинаре

1. Введение в Agile: обзор культуры и принципов гибкого управления проектами, преимущества и недостатки итеративного и инкрементального подхода к разработке, командные роли и Agile-манифест.
2. Методология Scrum: роли, артефакты, встречи участников, масштабирование на крупные проекты; создание пользовательских историй, визуализация процессов, формирование и приоритезация беклога задач.

3. Agile и Scrum: введение в гибкое управление проектами по методологии Scrum. Конкретные ситуации, когда скрам нужен, а когда нет. Как организовать работы по скраму на проекте в консервативных компаниях. Обзор требований к владельцу продукта, скрам-мастеру и команды.

4. Методология Kanban: принципы, практики и ценности метода, количественный и качественный анализ потребностей, жизненный цикл типов работ и работа с ожиданиями заказчиков, стоимость задержки; дизайн канбан-системы, обзор примеров внедренных систем, практики анализа эффективности внедрения и метрики методологии.

5. Lean Startup для корпораций: бережливый запуск проектов с ограниченным бюджетом и сроками. Ориентация на реальную «боль» пользователя. Подтверждение фактами. Цикл «Создать-Оценить-Научиться». Совершение «виража» и смена бизнес-модели. Механизмы роста и «набор скорости» проекта.

Тема 4. Управление изменениями и основы трансформации корпоративных процессов.

Вопросы для выступления на семинаре

1. Подходы и цикл управления изменениями и корпоративной трансформацией: подготовка и презентация «неизбежности» перемен.
2. Работа с лидерами изменений и трансформации.
3. Управление сопротивлением и поэтапная модель внедрения изменений.
4. Уровни корпоративных трансформационных процессов: макро-подход к корпоративной трансформации, инструментальный и инкрементальный уровни трансформации.
5. Digital-трансформация в работающей компании.

Тестовые задания

1. В производственном предпринимательстве предприниматель осуществляет:
 - а. производство продукции, выполнение работ, оказание услуг
 - б. производство продукции, выполнение работ, оказание услуг и их реализацию
 - в. покупку товаров для их последующей перепродажи
 - г. финансовые операции с выдачей кредитов, валютой и ценными бумагами
2. Какой вид предпринимательства имеет долгосрочный стабильный характер:
 - а. производственное
 - б. коммерческое
 - в. финансовое

3. Укажите последовательность осуществления функций предпринимателя:

а. организация дела на базе новейшей техники, технологии, приемов менеджмента и управление им

б. оценка ресурсов, необходимых для производства товара или оказания услуг, поиск рынков, где ресурсы могут быть приобретены по низкой цене

в. поиск товара или услуг, на которые существует платежеспособный спрос, путем изучения рынка

г. распределение прибыли между фондами потребления и накопления, резервным фондом, фондом выплаты дивидендов

д. реализация товара или услуги

4. Субъектами предпринимательской деятельности являются:

а. граждане российской федерации, не ограниченные в установленном порядке в своей дееспособности, коллективные предприниматели

б. юридические лица

в. структурные подразделения юридических лиц

г. наемные работники, работающие на контрактной или иной договорной основе

д. государственные и муниципальные органы, когда они выступают непосредственными участниками сделок

5. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к производственному предпринимательству:

а. найм работников для выполнения различных коммерческих операций

б. эмиссия простых акций

в. ремонтно-строительные работы в животноводстве

г. аренда торговых помещений

д. уплата процентов за кредит

е. рекламная деятельность

ж. приобретение семян

6. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к коммерческому предпринимательству:

а. найм работников для выполнения различных коммерческих операций

б. эмиссии простых акций

в. ремонтно-строительные работы в животноводстве

г. аренда торговых помещений

д. уплата процентов за кредит

е. рекламная деятельность

ж. приобретение семян

7. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к финансовому предпринимательству:

а. найм работников для выполнения различных коммерческих операций

б. эмиссии простых акций

в. ремонтно-строительные работы в животноводстве

г. аренда торговых помещений

д. уплата процентов за кредит

е. рекламная деятельность

ж. приобретение семян

8. Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них. Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.

2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

3) Опишите свое видение проблемы.

9. Приведите последствия к которым может принести конфликт в организации? Впишите их в соответствующие столбцы в таблице

Последствия конфликтов	
Функциональные	Дисфункциональные

10. Заполните таблицу различий между рабочей группой и командой

Сравнительный параметр	Рабочая группа	Команда
Лидер		
Ответственность		
Миссия		
Продукт труда		
Формы совместного решения проблем		
Оценка эффективности		
Процесс работы		
Состоят из работников		

Тема 5. Развитие человеческого потенциала и принципы самоорганизации команд по стартап-принципам.

Вопросы для выступления на семинаре

1. Различия между организацией командной работы и работы подразделений в стартап-индустрии и корпоративной среде.
2. Способы развития гибкости во взаимодействии внутри корпорации и развитие кросс-функциональной коммуникации.
3. Самоорганизующиеся команды: как самоорганизация помогает принимать лучшие решения. От приказов ко внутреннему консультированию.
4. Личные и профессиональные компетенции членов команды, необходимые для самоорганизации.
5. Формирование и поддержание самоорганизующихся команд в работе над инновационными проектами.

Тестовые задания

1. Сущность командообразования состоит:
 - а) в объединении нескольких групп для совместной деятельности;
 - б) в гуманистическом подходе к работе;
 - в) в принципе сплоченности коллектива.
2. Рабочие решения в командообразовании – это:
 - а) ясно сформулировать видение общей цели и сообщить о своих ожиданиях;
 - б) решить вопросы финансирования работников;
 - в) пути привлечения спонсоров и фандрайзеров.
3. Менеджер, который занимается командообразованием, должен:
 - а) делегировать полномочия сотрудникам;
 - б) осуществлять руководство внутренним PR;
 - в) знать основы технологического процесса.
4. В западной традиции командообразования известна формула «1+1 = ...»
 - а) 2;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 5.
5. Важными характеристиками командообразования являются взаимозависимость, сплоченность и ...
 - а) синергия;
 - б) эмпатия;
 - в) понимание;
 - г) альтруизм.

6. Формирование команды включает: эффективное использование сильных сторон состава команды; распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, ... предприятия

- а) реструктуризация;
- б) модернизация;
- в) развития;
- г) формирования.

7. Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах ...

- а) А. Маслоу;
- б) С. Грофа;
- в) З. Фрейда;
- г) К. Левина.

8. В практику менеджмента идея «командообразования» вошла в ... XX в.

- а) 60-70-е гг.;
- б) 40-50-е гг.;
- в) 50-60-е гг.;
- г) 80-90-е гг.

9. Синонимом командообразования в тренерской практике является ...

- а) коучинг;
- б) группирование;
- в) интервенция;
- г) тимбилдинг.

10 Рассматривая типы команд, можно утверждать, что призвана обеспечить сочетание двух креативных трендов: один, дивергентный (расширяющий), будет максимально раскрывать все возможности, а другой, конвергентный (сужающий), будет сводить набрасываемые варианты к наиболее оптимальному решению.

- а) управленческая команда;
- б) команда внедренцев-реализаторов;
- в) поисковая команда.

11. В так называемый период реформ и модернизаций комплексно курируют ключевые (критические) направления бизнеса

- а) команды внедренцев-реализаторов;
- б) управленческие команды;
- в) поисковые команды.

12. Рассматривая типы команд, можно утверждать, что демонстрирует взаимодействие двух основных профессиональных подходов – инженерно-производственного, с одной стороны, и бизнес-экономического, с другой.

- а) управленческая команда;
- б) поисковая команда;
- в) команда реализаторов.

13. Командообразование как наука и технология сформировано под влиянием:

- а) экономики и делопроизводства;
- б) психологии и социологии;
- в) философии и культуры.

14. Какие технологии применяются в работе с командой:

- а) пресс-конференции;
- б) тренинги;
- в) брифинги.

15. Миссия организации помогает в формировании команды:

- а) в создании и поддержке репутации организации
- б) в выработке командного духа организации
- в) в обеспечении эффективной работы.

Тема 6. Создание корпоративных акселераторов, венчурного фонда и взаимодействие с внешней стартап-инфраструктурой.

Вопросы для выступления на семинаре

1. Подходы к акселерации инновационных идей внутри корпорации и вне нее, этапы организации корпоративных акселерационных программ и принципы взаимодействия со развиваемыми продуктами.

2. Принципы и способы взаимодействия со стартап-индустрией, технологическими фондами и проектами, методология поиска и оценки стартапов на ранней стадии.

3. Создание инфраструктуры, организация акселераторов и хактонов.

4. Создание внутренней инновационной инфраструктуры: как внедрить интрапренерство, мотивировать сотрудников на проявление инициативы и постоянное совершенствование новых продуктов и проектов.

5. Взаимодействие со стартап-сообществом и поиск новых решений: как привлекать или интегрировать стартапы в работу корпорации, варианты взаимодействия со стартапами (инвестиции, поглощение, подряд) и организовывать корпоративные акселераторы, инкубаторы и хактоны (и чем они отличаются друг от друга).

6. Кейсы создания МЕГА-акселератора (Икея) и акселератора L'oreal от Global Venture Alliance.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке к устному опросу

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на практических занятиях. Для этого студент изучает весь объем информации, предоставленный преподавателем, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов. Тема и вопросы содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с аудиторного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

В зависимости от темы, может применяться фронтальная или индивидуальная форма опроса. При индивидуальном опросе студенту дается 5-10 минут на раскрытие темы. Уровень знаний, умений и навыков обучающегося по результатам устного опроса во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и баллами, отраженными в технологической карте распределения баллов текущего контроля. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

Шкала и критерии оценивания знаний, умений, навыков по результатам устного опроса

Шкала оценивания	Критерии оценки
«Отлично»	Полные ответы. Точное раскрытие поставленных вопросов. Свободное владение понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. Логически корректное и убедительное изложение ответа

«Хорошо»	Неполные ответы на поставленные вопросы, но большая часть материала изложена (отражена). Умение пользоваться понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
«Удовлетворительно»	Неточное раскрытие поставленных вопросов. Затруднения с использованием понятийно-категориального аппарата и терминологии соответствующей темы. Присутствует стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
«Неудовлетворительно»	Поставленные вопросы не раскрыты либо содержание ответа не соответствует сути вопроса. Неумение использовать понятийно-категориальный аппарат и терминологию соответствующей темы. Отсутствие логической связи в ответе.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке к выступлению на семинаре

Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

1-й – организационный;

2-й – закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на занятии 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 разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое пред-

ставление по изучаемым вопросам. На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выступлении на семинаре во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и баллами от 0-3. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке докладов (сообщений)

Требования, предъявляемые к элементам учебного курса, разработаны на основе требований, предъявляемых к учебно-методическим материалам. Рекомендуемый объем теоретического материала, приходящегося на одну тему – не более 2 стр. (шрифт Times New Roman, 12 кегль, однострочный интервал, отступ – 1,25 см; выравнивание текста – по ширине; размер полей: левое – 3 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, правое – 1,5 см.). Работа может быть выполнена и в рукописном варианте, но текст должен быть написан аккуратно, разборчиво, четким почерком, без сокращений слов и предложений.

Оценки за выполненное задание выставляются по результатам выступления с докладом (сообщением): «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка задания – анализа конкретной темы – осуществляется по следующим критериям (в скобках приведен коэффициент значимости критерия в итоговой оценке задания): 1. адекватность и содержательная сложность анализируемого материала (2); 2. глубина и полнота анализа, использование психологических теорий, терминов и фактов (1); 3. структурированность проведенного анализа (1); 4. ясность и четкость изложения (1).

Методические рекомендации обучающимся по выполнению тестовых заданий

Тестовая система предусматривает вопросы и задания, на которые студент должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один не-

правильный ответ. На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это студентам и следует ориентироваться, поскольку полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно. Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей.

Подготовка к контрольным мероприятиям требует от обучающегося не только повторения пройденного материала на аудиторных занятиях, но поиска и анализа материала, выданного на самостоятельное изучение. При подготовке к тестированию обучающимся необходимо повторить материал лекционных и практических (семинарских) занятий по отмеченным преподавателем темам.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне от 0-3. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество правильных ответов, которые дал студент на вопросы теста.

2 ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Важное значение самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины обусловлено наличием большого количества проблемных и дискуссионных вопросов, требующих творческого подхода, широкого использования специальной литературы по управлению и ее глубокого осмысления.

Эффективная внеаудиторная самостоятельная работа студентов возможна только при наличии серьезной и устойчивой мотивации. Факторы, способствующие активизации самостоятельной работы студентов:

1. Осознание полезности выполняемой работы. Если студент знает, что результаты его работы будут использованы, например, при подготовке публикации или иным образом, то отношение к выполнению задания существенно меняется, качество выполняемой работы возрастает. Другим вариантом использования фактора полезности является активное применение результатов работы в профессиональной подготовке.

2. Творческая направленность деятельности студентов. Участие в научно-исследовательской, проектной работе для ряда студентов является значимым стимулом для активной внеаудиторной работы.

3. Игровой тренинг, в основе которого лежат деловые игры, которые предоставляют возможность осуществить переход от односторонних частных знаний к многосторонним знаниям об объекте, выделить ведущие противоречия, приобрести навык принятия решения.

4. Участие в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, олимпиадах по учебным дисциплинам.

5. Дифференциация заданий для внеаудиторной самостоятельной работы с учетом интересов, уровня подготовки студентов по дисциплине.

Самостоятельная работа осуществляется студентами при подготовке к семинарским занятиям, подготовке сообщений, оформлении докладов, выполнении эссе и контрольных работ и других форм учебно-исследовательской работы.

Целью самостоятельной работы является закрепление, расширение и углубление приобретенных в процессе аудиторной работы знаний, умений и навыков, а также самостоятельное изучение и усвоение нового материала под руководством преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов в процессе освоения общепрофессиональной дисциплины включает в себя применение следующих форм:

- изучение пройденного материала;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- конспектирование источников по конкретным темам;
- подготовка к выполнению задач различного уровня (кейс-задач, вычислительных и др.);
- подготовка сочинений-рассуждений по заданной теме (эссе);
- написание докладов, сообщений, рефератов.

При необходимости самостоятельная работа студента проводится в специализированном компьютерном классе, оборудованном персональными компьютерами, объединенными в локальные сети с выходом в Интернет и имеющим доступ к интернет ресурсам и полнотекстовым базам данных.

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у студентов вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуации. Поэтому широко используется такая форма аудиторной и самостоятельной работы студентов, как анализ разнообразных по жанру, виду и тематике ситуаций-кейсов.

Ещё одной формой самостоятельной работы студентов является составление интеллектуальных карт, способствующее общему пониманию проблемы, и при помощи простых средств приводит к новым идеям, активизирует пространственно-образное мышление, делает возможным новую точку зрения на ту или иную проблему.

Для самостоятельной работы студентов, также могут быть использованы практические ситуационные задачи из реальной жизни организаций, анализируя которые, студенты развивают навыки принятия управленческих решений, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные технологии управления.

Реферат – это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему.

Содержание реферата должно быть логичным. Объём реферата может быть от 5 до 15 страниц формата А4. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов или интернет-публикаций, где имеется новейшая научная информация по соответствующей тематике.

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат. Рекомендуемая структура реферата:

- Титульный лист.
- Оглавление.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из её сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение (подводятся итоги и даются обобщённые основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список использованной литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8-10 различных источников не старше 5 лет. В реферате допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Основные требования, предъявляемые к реферату:

- информативность изложения;
- объективность, неискажённое фиксирование всех положений первичного текста;
- точность в передаче информации;
- полнота отображения основных элементов содержания;
- доступность восприятия текста реферата, как по содержанию, так и по форме;
- соблюдение единого стиля;
- корректность в оценке материала;
- изложение в логической последовательности;
- использование точного, литературного языка.

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата. По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на практических занятиях в виде выступлений с использованием мультимедийной презентации.

Темы рефератов

1. Бережливое производство
2. 5S
3. Andon (Андон)
4. Bottleneck analysis (Анализ узких мест)
5. Continuous Flow (Непрерывный поток)
6. Gemba (Поле битвы)
7. Heijunka (Планирование)
8. Hoshin Kanri (Развертывание политики)
9. Jidoka (Автономизация)
10. Kaizen (Постоянное улучшение)
11. JIT, Just in time (Точно в срок)
12. Kanban (Вытягивающая система)
13. KPI (Ключевые индикаторы производительности)
14. Muda (Потери)
15. PDCA (Планируй-Делай-Проверяй-Действуй)
16. OEE (Overall Equipment Effectiveness, Полная эффективность оборудования)
17. Poka-Yoke (Защита от ошибки, Защита от дурака)
18. Visual Factory (Визуализация производства)
19. VSM (Value Stream Mapping, Карта потока создания ценности)

20. TPM (Всеобщее обслуживание оборудования)
21. Takt time (Время такта)
22. Стандартизированная работа
23. SMART (Умные цели)
24. 6 причин снижения производительности
25. SMED (Быстрая переналадка)
26. Аутсорсинг
27. Аутстаффинг
28. Бизнес и предпринимательство в рыночной экономике.
29. Проблемы становления и развития малого бизнеса в России
30. Система бизнеса. Реорганизация и ликвидация предпринимательской фирмы
31. Законодательство, регулирующее деловые отношения. Выбор организационно-правовой формы предпринимательской фирмы
32. Формирование капитала для организации собственного дела
33. Концептуальная идея и подходы к ее разработке
34. Личностные качества предпринимателя
35. Объединения предпринимателей
36. Порядок учреждения нового предприятия.
37. Индивидуальная предпринимательская деятельность без образования юридического лица
38. Законодательные ограничения монополистической деятельности субъектов предпринимательства
39. Договорные отношения в среде бизнеса
40. Формы партнерских связей в бизнесе
41. Формы участия в предпринимательской деятельности
42. Социальная функция предпринимательства
43. Малое предпринимательство в Российской Федерации
44. Индивидуальная предпринимательская деятельность граждан: социально-экономические аспекты
45. Предпринимательская деятельность в Интернет-пространстве
46. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в Интернет-пространстве
47. Интернет как инструмент маркетинга и электронная коммерция
48. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации
49. Преступления в сфере экономики
50. Предпринимательство в информационном обществе

Порядок выполнения контрольной работы для обучающихся заочного отделения

Самостоятельная работа студентов предусматривает выполнение в течение семестра письменной контрольной работы. Контрольная работа является самостоятельной планируемой работой студентов в межсессионный период, выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Объем контрольной работы составляет 10-20 листов, оформление текста – согласно требованиям ФГБОУ ВО ВолГАУ. При выполнении контрольной работы необходимо в первую очередь обратить внимание на изучение материала содержащегося в научных журналах, монографиях и других источниках, вышедших в свет в последние годы.

В списке литературы должно быть не менее 8-10 различных источников. Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Выполнение контрольных работ предполагает теоретическое знание основ курса «Основы предпринимательской деятельности», а также способность проводить аналитический обзор литературы по конкретной тематике, умение систематизировать собственный практический опыт и разрабатывать на его основе методы внедрения инноваций.

Контрольная работа состоит из четырех вопросов и предполагает выполнение реферата по темам, предложенным преподавателем.

Выбираете четыре вопроса по последней цифре номера зачетной книжки. Например, номер зачетной книжки 038, заканчивается на 8, значит, Ваши вопросы 8, 18, 28, 38. Оформляется как обычная контрольная работа:

- титул,
- вопросы и ответы на них,
- список литературы не старше пяти лет.

Темы контрольных работ для обучающихся заочной формы обучения

1. Условия и принципы осуществления предпринимательской деятельности
2. Виды предпринимательской деятельности и их характеристика
3. Индивидуальное предпринимательство – формы осуществления в сельском хозяйстве
4. Коммерческие и некоммерческие организации

5. Хозяйственные товарищества в сельском хозяйстве
6. Общество с ограниченной и дополнительной ответственностью в сельском хозяйстве
7. Акционерные общества в сельском хозяйстве
8. Сельскохозяйственные производственные и потребительские кооперативы
9. Организационно-экономические формы объединений юридических лиц
10. Этапы становления интрапренерства в организациях АПК
11. Государственное регулирование формирования и функционирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия
12. Государственное регулирование установления и применения цен на продукцию, работы, услуги
13. Государственное регулирование качества продукции
14. Роль хозяйственных договоров в определении требований к качеству продукции
15. Государственное регулирование налогообложения предпринимателей в РФ
16. Система протекционистских мер государства в сфере внешнеэкономической деятельности предпринимателей
17. Организация внешнеэкономической деятельности предпринимателей в РФ
18. Технология принятия предпринимательских решений
19. Бизнес-план и его роль в принятии предпринимательских решений.
20. Сущность, виды и методы проведения коммерческих сделок.
21. Предпринимательская деятельность в сферах материально-технического обеспечения и производственного обслуживания.
22. Типы сделок на товарной бирже
23. Последствия и виды ущерба при нарушении хозяйственных договоров
24. Предпринимательская деятельность в сферах хранения, товарной доработки и промышленной переработки сельскохозяйственной продукции
25. Организационная и экономическая оценка каналов реализации сельскохозяйственной продукции.
26. Способы реализации сельскохозяйственной продукции.
27. Виды предпринимательского риска и методы управления рисками
28. Особенности аренды отдельных видов имущества

29. Лизинг в предпринимательской деятельности
30. Организация информационного обеспечения предпринимательской деятельности в сельскохозяйственном производстве
31. Этикет предпринимателя
32. Бизнес и предпринимательство.
33. Формы партнерских связей в бизнесе
34. Предпринимательская деятельность в Интернет-пространстве
35. Электронная коммерция
36. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации
37. Преступления в сфере экономики
38. Бизнес-стартапы
39. Инновации и бизнес
40. Корпоративное предпринимательство

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Сущность, цель, задачи предпринимательства.
2. Объекты и субъекты предпринимательской деятельности.
3. Предпринимательская среда
4. Внутренние и внешние факторы воздействия на предпринимательскую деятельность
5. Условия и принципы предпринимательской деятельности
6. Виды предпринимательской деятельности. Предпринимательство и инновации.
7. Законодательные основы выделения организационно-правовых форм предпринимательства
8. Индивидуальное предпринимательство
9. Юридические лица как субъекты предпринимательства
10. Формы ответственности юридических лиц и их учредителей
11. Основные учредительные документы юридических лиц
12. Виды ценных бумаг
13. Организационно-экономические формы объединения юридических лиц
14. Предпринимательская идея и ее обоснование
15. Понятие и сущность предпринимательского решения
16. Процесс принятия предпринимательского решения
17. Последствия принятия предпринимательских решений: ответственность и эффективность
18. Руководство коллективом организации в сфере ветеринарно-санитарной экспертизы.

19. Социальная ответственность, психология и культура предпринимательства
20. Социально-экономическая роль и ответственность предпринимателей.
21. Социально-психологические мотивы в предпринимательстве.
22. Сущность и нормы этики предпринимателя.
23. Предпринимательский этикет
24. Понятие предпринимательского риска
25. Виды предпринимательского риска, мероприятия по их снижению, требующие углубленных профессиональных знаний
26. Направления и методы государственного регулирования предпринимательской деятельности
27. Регулирование, формирование и функционирование рынка с.-х. продукции, сырья и продовольствия.
28. Антимонопольное государственное регулирование предпринимательской деятельности
29. Регулирование установления и применения цен на товары, работы и услуги
30. Регулирование качества продукции, работ и услуг
31. Особенности налогового регулирования в АПК
32. Инструменты государственной финансовой поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей
33. Понятие, сущность и содержание коммерческой деятельности
34. Концепция коммерческой деятельности
35. Инновации в коммерческой деятельности
36. Сущность и порядок регулирования коммерческих отношений
37. Понятие, виды и формы сделок.
38. Общие положения о договоре купли-продажи
39. Виды договоров купли-продажи
40. Особенности договора купли-продажи с.-х. продукции
41. Требования к документообороту на предприятии.
42. Организация информационного обеспечения предпринимательской деятельности в с.-х. производстве.
43. Сбор, обработка и анализ информации
44. Использование информации в условиях риска и неопределенности
45. Необходимость цель и задачи оценки эффективности предпринимательской деятельности
46. Итоговая оценка эффективности деятельности организации

- 47. Экономическая безопасность предпринимательской деятельности
- 48. Внутренний и внешний контроль предпринимательской деятельности.
- 49. Имидж предпринимателя
- 50. Бизнес-стартапы

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артяков, В. В. Управление инновациями. Методологический инструментарий: учебник / В. В. Артяков, А. А. Чурсин. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 206 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013514>
2. Веснин, В. Р. Корпоративное управление: учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 272 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167876>
3. Вики, Т. Корпоративный стартап: как создать инновационную экосистему в крупной компании: практическое руководство / Т. Вики, Д. Тома, Э. Гонс. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 288 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841891>
4. Губин, Е. П. Государственное регулирование рыночной экономики и предпринимательства: правовые проблемы: монография / Е. П. Губин. – репр. изд. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2023. – 316 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937183>
5. Ивасенко, А. Г. Финансы субъектов малого и среднего предпринимательства: учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Т. А. Петухова. – Москва: Флинта, 2023. – 130 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1943532>.
6. Малое предпринимательство на сельских территориях: характеристика, поддержка, развитие: монография / Е. А. Гатаулина, А. А. Потапова, Д. С. Терновский, Е. А. Шишкина. – Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. – 96 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1964951>
7. Набиева, А. Р. Кооперативное предпринимательство в продовольственном обеспечении России: монография / А. Р. Набиева, А. В. Ткач, О. А. Репушевская. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, 2022. – 240 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1925544>
8. Предпринимательство: учебник / Н. Н. Ползунова, Н. В. Родионова, Н. В. Моргунова [и др.]; под ред. д-ра экон. наук Н. Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н. В. Родионовой. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 413 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852443>
9. Предпринимательство: учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. – 4-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 190 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091812>

10. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: монография / под ред. М. А. Эскиндарова. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 352 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232452>

11. Фонотов, А. Г. Россия: инновации и развитие: монография / А. Г. Фонотов. – 4-е изд., электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 434 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094843>

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

<http://www.bali.ostu.ru/umc/> – Электронный многопредметный научный журнал «Управление общественными экономическими системами»

www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент

www.eur.ru – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал

www.mcsx.ru – Министерство сельского хозяйства.

<http://www.gks.ru/> – Федеральная служба государственной статистики РФ

<http://ecsosman.edu.ru/> – Образовательный портал Бухгалтерский учет, Экономика, Менеджмент

<http://www.pravo.gov.ru> – Официальный интернет-портал правовой информации

а также публикации в следующих отраслевых журналах:

Гид руководителя проектов <http://www.pmguidе.info/>

Журнал Управление компанией <http://www.zhuk.net/>

Кадры предприятия <http://www.kapr.ru/>

Корпоративный менеджмент <http://www.cfin.ru/>

Креативная экономика и Российское предпринимательство www.creativeconomy.ru/

Менеджмент в России и за рубежом <http://www.mevriz.ru/>

Источником дополнительной информации для студентов могут выступать следующие Интернет-ресурсы:

<http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)

<http://www.bcr.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)

<http://www.chumanresources.com> (сайтжурнала «Change Management and Organization Development»)

<http://www.cio.com> (сайтжурнала «Change Management»)

<http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)

<http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)

<http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)

<http://www.strategy-business.com> (сайтжурнала «Strategy & Business») <http://www.ptpu.ru> (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»)

<http://www.devbusiness.ru> (сайт «Развитие Бизнеса»)

<http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> (портал «Русский менеджмент»)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ	5
Планы проведения практических и семинарских занятий	5
Методические рекомендации обучающимся по подготовке к устному опросу	19
Методические рекомендации обучающимся по подготовке к выступлению на семинаре	20
Методические рекомендации обучающимся по подготовке докладов (сообщений)	21
Методические рекомендации обучающимся по выполнению тестовых заданий	21
2. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ..	22
Темы рефератов	26
Порядок выполнения контрольной работы для обучающихся заочного отделения	27
Темы контрольных работ для обучающихся заочной формы обучения	27
Перечень вопросов для подготовки к зачету	29
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	32
СОДЕРЖАНИЕ	35

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Досова Айжан Галимовна
Даева Татьяна Викторовна
Карпова Анна Александровна
Моргачев Илья Викторович

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические рекомендации
для проведения практических (семинарских) занятий
и организации самостоятельной работы
обучающихся всех форм обучения, направлений подготовки
и профилей

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Дергачевой Е. С.*

Подписано в печать 1.04.2024. Формат 60×84^{1/16}
Усл.-печ. л. 2,10. Печать по требованию. Заказ 123.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива».
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»**

Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»

**А. Г. Досова
Т. В. Даева
А. А. Карпова**

**КОРПОРАТИВНОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ИННОВАЦИИ
И СТАРТАП-ИНСТРУМЕНТЫ**

**Методические рекомендации
для обучающихся по направлению подготовки
*38.04.02 Менеджмент***

**Волгоград
Волгоградский ГАУ
2023**

УДК 338
ББК 65.290
Д - 70

Рецензент –

доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и логистика в АПК» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ *Т. Н. Литвинова*

Досова, Айжан Галимовна

Д - 70 Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап-инструменты: методические рекомендации для обучающихся по направлению подготовки *38.04.02 Менеджмент* / А. Г. Досова, Т. В. Даева, А. А. Карпова. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023. – 36 с.

Методические рекомендации включают необходимые указания по проведению практических и семинарских занятий, вопросы для подготовки к экзамену, темы контрольных работ для студентов заочной формы обучения, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для обучающихся по направлениям подготовки *38.04.02 Менеджмент направленность Управление бизнесом в условиях риска*.

УДК 338
ББК 65.290

Рекомендованы к изданию учебно-методической комиссией экономического факультета ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (протокол № 9 от «18» мая 2023 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023
© Авторы, 2023

ВВЕДЕНИЕ

2020 год продемонстрировал, насколько важны не готовые решения, а комплексные механизмы и инфраструктура, которые позволяют эти решения быстро генерировать. Один из подходов к воспроизведению такой системы – создание новых бизнесов внутри компании. Одно из очевидных отличий корпорации от гибкого и по определению инновационного стартапа – это наличие жесткой иерархической структуры и отлаженных бизнес-процессов.

Эффективность построения и реализации инновационной стратегии напрямую зависит от адаптивности корпоративной культуры в целом, поэтому начать следует с базовых шагов:

- Получить поддержку топ-менеджмента: руководство должно быть вовлечено в процесс, понимать и разделять ценность инновационной деятельности в общей стратегии развития компании.
- Создать отдельное подразделение с большой свободой действий, ответственное за развитие внутреннего предпринимательства.
- Мотивировать и информировать сотрудников: они должны четко понимать, куда обращаться со своей идеей и как она будет реализована.
- Вовлечь другие подразделения компании в качестве бизнес-заказчиков.
- Запустить программы по развитию бизнес-компетенций сотрудников. Это увеличит количество желающих участвовать и качество предлагаемых идей.
- Внедрить IT-платформу для сбора и оценки идей.

Первый фактор успеха запуска работы с инновациями в корпорациях - это политическая воля; должен быть топ-менеджер, который очень четко понимает, зачем ему это. Цели могут быть разные, главное - ясность этих целей.

Второй важный фактор - выделение команды, которая занимается только этим. Если ты берешь опытных специалистов с открытым мышлением, но при этом у них уже есть много задач в компании, то развитие внутреннего предпринимательства будет стоять четырнадцатым приоритетом и конфликт времени не позволит этим заниматься быстро и хорошо.

Целью изучения дисциплины «Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап-инструменты» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков управленческой деятельности по созданию и развитию инновационной и внутренней предпринимательской среды в корпорации, получение представления о различных аспектах инновационной деятельности и вариантах коммерциализации новых решений и продуктов как для внеш-

них пользователей, так и для сотрудников компании; а также формирование комплексного представления о технологиях генерирования инновационных решений, взаимодействия со стартап-сообществом и внешней инновационной инфраструктурой.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих задач:

- Изучить элементы теории и практики корпоративного предпринимательства, процессов подготовки и инициирования инновационных проектов, а также основные моменты принятия решений по управлению деятельностью проектов на ранней стадии.

- Изучить основные аспекты создания инновационной среды в корпорации взаимосвязь между стратегическими, пользовательскими и рыночными вопросами.

- Научиться выстраивать эффективное взаимодействие с конечными пользователями инновационных решений и выбирать подходящую бизнес-модель для внутренних корпоративных стартапов.

- Научиться анализировать организационные предпосылки к созданию и развитию предпринимательской среды в корпорации, барьеры к ее реализации и изучить методы формирования внутренней предпринимательской инфраструктуры.

- Изучить аспекты оценки эффективности внешних технологических стартап-команд, риски и возможности взаимодействия с ними и способы выстраивания совместной работы или организация их поглощения.

- Научиться использовать современные модели прототипирования и тестирования на основе дизайн-мышления и бизнес-эмпатии.

В результате изучения дисциплины, обучающиеся должны приобрести следующие знания, умения, навыки:

- знать элементы теории и практики корпоративного предпринимательства, процессов подготовки и инициирования инновационных проектов, а также основные моменты принятия решений при планировании, координировании деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации;

- уметь понимать принципы эффективного взаимодействия с конечными пользователями инновационных решений и выбирать подходящую бизнес-модель для внутренних корпоративных стартапов на стадии планирования, координирования деятельности подразделений по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации;

- владеть навыками анализа организационных предпосылок к созданию и развитию предпринимательской среды в организации в условиях взаимодействия с внешней стартап-инфраструктурой.

1 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ

Дисциплина имеет большое значение в процессе формирования фундаментальных и прикладных знаний будущего руководителя в области управления предприятием.

Необходимость введения дисциплины «Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап-инструменты» обусловлена в наибольшей степени совершенствованием ориентации специалистов в повседневной деятельности. Изучение дисциплины позволяет вооружить студентов необходимыми знаниями, позволяющими в условиях сложных экономических, технологических и хозяйственных связей находить пути улучшения финансовых результатов организации, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

В рамках изучения дисциплины предусматривается:

чтение лекций, в которых определяются базовые положения темы, освещается степень разработанности и существующие проблемы их изучения, раскрываются способы научного анализа исследования;

проведение практических и семинарских занятий, которые предполагают конкретизацию и углубленную проработку лекционного материала, акцентирование практической направленности полученных знаний, освоение и закрепление изучаемых вопросов посредством решения как теоретических, так и практических задач.

Кроме того, непосредственное освоение тем программы в ходе лекционного курса и практических занятий совмещается с *самостоятельной работой студентов*, включающей дополнительное изучение специальной литературы и подготовку докладов по самостоятельно выбранной теме.

Виды текущего и промежуточного контроля знаний студентов по дисциплине: текущий контроль качества и степени усвоения знаний, проводится в виде обсуждения результатов выполнения контрольных работ по итогам двух модулей, а также самостоятельно подготовленных студентами домашних заданий (сообщений, презентаций); промежуточный контроль знаний по всему курсу осуществляется в форме экзамена. На индивидуальных и групповых консультациях студенты получают дополнительную информацию по вопросам, вызывающим затруднения, а также совместно с преподавателем осуществляют подбор литературы для самостоятельного изучения.

2 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Целью проведения практических и семинарских занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного обучающимся на лекционных занятиях. Выполнение обучающимися практических заданий направлено на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины.

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающегося по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы. Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой.

Методические рекомендации по подготовке:

- ***Презентации.*** Алгоритм создания презентации: 1 этап – определение цели презентации, 2 этап - подробное раскрытие информации, 3 этап - основные тезисы, выводы. Следует использовать 10-15 слайдов.

При этом:

- первый слайд - титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер. Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис - аргументация - вывод.

Требования к оформлению и представлению презентации:

1. Читабельность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.

6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.

7. Графика должна органично дополнять текст.

8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

- *Доклад.* Алгоритм создания доклада: 1 этап - определение темы доклада, 2 этап - определение цели доклада, 3 этап - подробное раскрытие информации, 4 этап - формулирование основных тезисов и выводов.

- *Устный ответ на практическом занятии.*

Практические занятия преследуют цель закрепления лекционного материала, более глубокого изучения отдельных тем, развития практических навыков работы с литературой. Устный ответ используется для контроля усвоения пройденной темы.

Для подготовки к устному ответу студенты должны ориентироваться на вопросы, которые изложены в плане занятия. При этом наряду с лекционным материалом рекомендуется использовать дополнительную литературу и информацию Интернет-ресурсов соответствующей тематики. Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При этом учитывается правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

- *Проведение занятий в интерактивной форме.*

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

По дисциплине предусмотрены в качестве интерактивной формы обучения - проведение дискуссий. Дискуссия - это метод, обеспечивающий активное вовлечение обучающихся в обмен информацией, мнениями, идеями и соображениями о способах разрешения какой-либо проблемы или по какому-либо вопросу.

С целью проверки глубины усвоения пройденного материала, а также в рамках подготовки к итоговому контролю (экзамену), бакалавры выполняют аудиторные контрольные работы и тесты.

При подготовке к контрольной работе студент должен использовать следующий алгоритм: внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основ-

ные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала. Ответ без объяснения не считается правильно выполненным заданием.

При подготовке к тесту студент должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включают в себя от 15 до 25 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20-30 минут. Обучающийся должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ. Экзамен является формой итогового контроля знаний и умений, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы.

ПЛАНЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ НА СЕМИНАРЕ

Тема 1

Введение предпринимательство и развитие инновационной и предпринимательской среды в компании

1. Базовые ценности культуры изменений и инноваций, внедрение культуры результата и работа с системным сопротивлением.
2. Подготовка и анализ системы организационных предпосылок и возможностей внедрения системы внутреннего предпринимательства.
3. Обзор корпоративных инструментов и возможностей для управления инновационным потенциалом сотрудников: акселерация идей, организация хакатонов, инкубирование проектов, отбор инновационных идей и проектов для дальнейшего развития.
4. Понятие корпоративных инноваций; сравнение бизнес-ориентированного подхода с подходом ориентации на пользователя для генерирования инноваций.
5. Понятие Customer Experience, UX/UI дизайна и юзабилити-интерфейса в развитии корпоративных инноваций.
6. Управление инновационными продуктами и обзор существующих стартап-инструментов для корпорации.
7. Базовый обзор инструментов и связи между ними: бережливое производство и Lean Startup, Agile, водопадная модель управления проектами.

8. Бизнес-моделирование Canvas: каналы, взаимоотношения с клиентом, ключевые активности, ресурсы, партнеры, доходы и расходы на тестирование и реализацию, способы получения доходов и расходы.

Тестовые задания по теме 1:

1. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой.

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Предпринимательство	А	Получение (извлечение) максимально возможной прибыли при наибольшем удовлетворении определенных общественных потребностей
2	Предприниматель	Б	Юридическое или физическое лицо, приобретающее или производящее товары, работы, услуги только для собственного пользования или потребления
3	Цель предпринимательства	В	Юридическое или физическое лицо, в том числе иностранный гражданин, осуществляющий предпринимательскую деятельность на территории Российской Федерации в рамках законодательства РФ
4	Потребитель	Г	Самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке

2. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Субъект предпринимательской деятельности	А	Производство и предложение рынку товара, на который имеется спрос и приносящего предпринимателю прибыль
2	Предпринимательский процесс	Б	Физические и юридические лица, участвующие в осуществлении предпринимательской деятельности

Окончание таблицы

1	2	3	4
3	Цель предпринима-тельской активности	В	Продукт труда, предназначенный для обмена, продажи, передачи кому-либо с условием компенсации усилий и затрат на его производ-ство, в обладании которым заинтере-сован потребитель
4.	Товар	Г	Создание предпринимателем вокруг себя относительно замкнутой груп-пировки субъектов через установ-ление между ними целенаправлен-ных связей, базирующихся на вза-имном учете экономических и иных интересов каждого субъекта

3. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Товар	А	Все то, на что направлена и с чем связана предпринимательская де-ятельность
2	Объект предпринима-тельской деятельности	Б	Превышение доходов над расхо-дами, получаемое в результате реализации предпринимательско-го решения по производству, по-ставке и продаже на рынке товара
3	Прибыль от предпри-нимательской дея-тельности	В	Продукт труда, предназначенный для обмена, продажи, передачи кому-либо с условием компенса-ции усилий и затрат на его произ-водство, в обладании которым за-интересован потребитель

4. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Производственное предпринимательство	А	Деятельность, основанная на оказа-нии услуг по выявлению и оценке проблемной экономической ситуа-ции, определению необходимых ре-сурсов для принятия предпринима-тельского решения, помощи в реали-зации разработанных рекомендаций

Окончание таблицы

1	2	3	4
2	Коммерческое предпринимательство	Б	Деятельность, в процессе осуществления которой предприниматель непосредственно занят производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, которые подлежат последующей реализации конечным потребителям или посредникам
3	Консультационное предпринимательство	В	Предпринимательская деятельность, в которой самостоятельный субъект предпринимательства – посредник – принимает участие в формировании каналов распределения товаров, представляя при этом либо собственные интересы, либо интересы производителя или потребителя, но сами таковыми не являются
4	Посредническое предпринимательство	Г	Деятельность, распространяемая на фазы обмена, распределения и потребления товара, т.е. основанная на товарно-денежных и торгово-обменных операциях

5. Определите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности:

1. Производственное	А. Приобретение молодняка крупного рогатого скота у населения с целью откорма и последующей реализации на мясоперерабатывающее предприятие.
2. Коммерческое	Б. Сбор урожая сельскохозяйственных культур.
3. Финансовое	В. Внесение временно свободных средств организации на срочный депозит в обслуживающий банк.

6. Установите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности

1. Производственное	А. Купля-продажа товаров
2. Коммерческое	Б. Выращивание и реализация сельскохозяйственной продукции
3. Финансовое	В. Операции с ценными бумагами

7. Установите, в каком виде предпринимательства необходимы соответствующие ресурсы

1. Производственное	А. Производственные задания и сооружения
2. Коммерческое	Б. Складские помещения
3. Финансовое	В. Торговые помещения
	Г. Силовые и рабочие машины, станки, оборудование
	Д. Холодильные установки

Окончание таблицы

	Е. Кладовщики, складские рабочие
	Ж. Торговые работники
	З. Производственный персонал
	И. Наличные и безналичные деньги, валюта, ценные бумаги

8. Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой

№ пп	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Основное производственное предпринимательство	А	Деятельность на денежной стадии оборота капитала, когда объектом сделки выступают специфические виды товаров – наличные и безналичные деньги, ценные бумаги и валюта
2	Вспомогательное производственное предпринимательство	Б	Деятельность, которая сводится к разработке и передаче непосредственным товаропроизводителям новых образцов товара, новой техники, технологии и других инновационных продуктов, применение которых в процессе производства повышает качественные характеристики товара
3	Финансовое предпринимательство	В	Деятельность в сфере непосредственного производства, результатом которой является товар, готовый к производственному или индивидуальному потреблению

9. Вставьте пропущенные положения или слова

Принципы предпринимательства	Содержание принципа
1	2
1	Принятие предпринимательских решений исходя из собственных целей и интересов
2	Проведение систематического мониторинга рыночной ситуации, освоение новых каналов сбыта, совершенствование технологии и организации производства
3	Получение максимальной прибыли с учетом удовлетворения потребностей общества при своевременном и полном соблюдении обязательств перед деловыми партнерами

10. Установите соответствие действий предпринимателя видам предпринимательской деятельности

1. Производственное	А. Купля-продажа товаров
2. Финансовое	Б. Страхование сделок
3. Коммерческое	В. Преобразование ресурсов в общественно полезный продукт

11. Определите, к задачам или стимулам предпринимательской деятельности относятся следующие положения:

1. Задачи предпринимательства	А. Стремление максимально проявить и реализовать индивидуальные замыслы, способности, инициативу, самостоятельность и творчество, освободившись от необходимости подчинения при работе по найму
2. Стимулы (побудительные причины к действию) предпринимательства	Б. Поддержание ликвидности организации, то есть постоянного наличия денежных средств и других ликвидных активов, позволяющих осуществлять немедленные выплаты по обязательствам
	В. Соблюдение экологических и этико-социальных требований, которые предусматривают ответственность предпринимателя перед обществом, покупателями, партнерами по бизнесу и будущими поколениями
	Г. Надежда заработать в «собственном деле» больше, нежели это удастся в качестве наемного работника
	Д. Обоснование и практическое освоение оптимального производственного направления, размера и построения собственного дела

12. Установите, к какому принципу предпринимательства, обозначенному цифрой, относятся характеристики принципов, обозначенные буквой

№ пп	Принципы предпринимательства	Обозначение	Характеристика принципов
1	2	3	4
1	Экономическая самостоятельность и независимость предпринимателя	А	Выбор предпринимателем наиболее эффективной программы деятельности в зависимости от ситуации на рынке
2	Плановость		
3	Новаторство и творческий поиск	Б	Учет изменяющихся требований рынка и конкретных запросов потребителей
4	Мобильность		
5	Экономическая заинтересованность и ответственность	В	Личная ответственность за результаты своей деятельности
		Г	Принятие решений исходя из собственных целей и интересов
		Д	Разработка новых для рынка товаров и услуг, освоение новых рынков сбыта, совершенствование технологии и организации производства

13. Организация, имеющая в качестве основной цели своей деятельности получение прибыли и распределяющая полученную прибыль между участниками (учредителями), называется ...

14. Организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками (учредителями), называется ...

15. Основная цель предпринимательской деятельности:

А. Получение прибыли

Б. Получение прибыли путем предложения на рынке товаров для полного удовлетворения запросов потребителей – правильно

В. Захват значительной доли рынка

Г. Проникновение на рынок и закрепление на нем

Тема 2

Дизайн-мышление и Customer Development

1. Алгоритм и методология дизайн-мышления: эмпатия, фокусировка, идеи, прототипирование, тестирование инновационных решений.

2. Дизайн-мышление в бизнесе: как сделать так, чтобы клиенты и сами говорили, что им нужно и за что они будут платить, подтвердить или опровергнуть свои гипотезы, проводить сессии по дизайн-мышлению вместе с пользователями.

3. Инструменты: бизнес-эмпатия, фокусировка, генерация идей, прототипирование, тестирование.

4. Проектирование оптимальных ценностных предложений с помощью дизайн-мышления и Customer Development.

5. Углублённый разбор методики VP Canvas. Canvas business model: создание ясного видения работы над проектом - ключевые партнеры, клиенты, каналы, customer proposition и пр.

6. Customer Development: четкое определение и приоритезация клиентских сегментов, поиск и формулировка проблем пользователей, генерирование и тестирование гипотез, подготовка, проведение и анализ интервью с клиентами и пользователями. HADI-циклы.

7. Коммуникация с клиентом: customer development как видеть разницу между тем, что пользователи (как внутренние, так и внешние) говорят и тем, что им на самом деле нужно с помощью создания карты и портрета пользователя, проблемных интервью.

Тема 3

Гибкие методологии управления проектами и продуктов

1. Введение в Agile: обзор культуры и принципов гибкого управления проектами, преимущества и недостатки итеративного и инкрементального подхода к разработке, командные роли и Agile-манифест.

2. Методология Scrum: роли, артефакты, встречи участников, масштабирование на крупные проекты; создание пользовательских историй, визуализация процессов, формирование и приоритезация беклога задач.

3. Agile и Scrum: введение в гибкое управление проектами по методологии Scrum. Конкретные ситуации, когда скрам нужен, а когда нет. Как организовать работы по скраму на проекте в консервативных компаниях. Обзор требований к владельцу продукта, скрам-мастеру и команды.

4. Методология Kanban: принципы, практики и ценности метода, количественный и качественный анализ потребностей, жизненный цикл типов работ и работа с ожиданиями заказчиков, стоимость задержки; дизайн канбан-системы, обзор примеров внедренных систем, практики анализа эффективности внедрения и метрики методологии.

5. Lean Startup для корпораций: бережливый запуск проектов с ограниченным бюджетом и сроками. Ориентация на реальную «боль» пользователя. Подтверждение фактами. Цикл «Создать-Оценить-Научиться». Совершение «виража» и смена бизнес-модели. Механизмы роста и «набор скорости» проекта.

Тема 4

Управление изменениями и основы трансформации корпоративных процессов

1. Подходы и цикл управления изменениями и корпоративной трансформацией: подготовка и презентация «неизбежности» перемен.

2. Работа с лидерами изменений и трансформации.

3. Управление сопротивлением и поэтапная модель внедрения изменений.

4. Уровни корпоративных трансформационных процессов: макро-подход к корпоративной трансформации, инструментальный и инкрементальный уровни трансформации.

5. Digital-трансформация в работающей компании.

Тестовые задания по теме 4:

1. В производственном предпринимательстве предприниматель осуществляет:

- а) производство продукции, выполнение работ, оказание услуг
- б) производство продукции, выполнение работ, оказание услуг и их реализацию
- в) покупку товаров для их последующей перепродажи
- г) финансовые операции с выдачей кредитов, валютой и ценными бумагами

2. Какой вид предпринимательства имеет долгосрочный стабильный характер:

- а) производственное
- б) коммерческое
- в) финансовое

3. Укажите последовательность осуществления функций предпринимателя:

а) организация дела на базе новейшей техники, технологии, приемов менеджмента и управление им

б) оценка ресурсов, необходимых для производства товара или оказания услуг, поиск рынков, где ресурсы могут быть приобретены по низкой цене

в) поиск товара или услуг, на которые существует платежеспособный спрос, путем изучения рынка

г) распределение прибыли между фондами потребления и накопления, резервным фондом, фондом выплаты дивидендов

д) реализация товара или услуги

4. Субъектами предпринимательской деятельности являются:

а) граждане российской федерации, не ограниченные в установленном порядке в своей дееспособности, коллективные предприниматели

б) юридические лица

в) структурные подразделения юридических лиц

г) наемные работники, работающие на контрактной или иной договорной основе

д) государственные и муниципальные органы, когда они выступают непосредственными участниками сделок

5. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к производственному предпринимательству:

а) найм работников для выполнения различных коммерческих операций

б) эмиссия простых акций

в) ремонтно-строительные работы в животноводстве

г) аренда торговых помещений

д) уплата процентов за кредит

е) рекламная деятельность

ж) приобретение семян

6. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к коммерческому предпринимательству:

а) найм работников для выполнения различных коммерческих операций

б) эмиссии простых акций

в) ремонтно-строительные работы в животноводстве

г) аренда торговых помещений

- д) уплата процентов за кредит
- е) рекламная деятельность
- ж) приобретение семян

7. Укажите статьи затрат сельскохозяйственного предпринимателя, которые относятся к финансовому предпринимательству:

а) найм работников для выполнения различных коммерческих операций

- б) эмиссии простых акций
- в) ремонтно-строительные работы в животноводстве
- г) аренда торговых помещений
- д) уплата процентов за кредит
- е) рекламная деятельность
- ж) приобретение семян

8. Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них. Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.

2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

3) Опишите свое видение проблемы.

9. Приведите последствия, к которым может принести конфликт в организации? Впишите их в соответствующие столбцы в таблице

Последствия конфликтов	
Функциональные	Дисфункциональные
1	2

10. Заполните таблицу различий между рабочей группой и командой

Сравнительный параметр	Рабочая группа	Команда
1	2	3
Лидер		
Ответственность		
Миссия		

Окончание таблицы

1	2	3
Продукт труда		
Формы совместного решения проблем		
Оценка эффективности		
Процесс работы		
Состоят из работников		

Тема 5

Развитие человеческого потенциала и принципы самоорганизации команд по стартап-принципам

1. Различия между организацией командной работы и работы подразделений в стартап-индустрии и корпоративной среде.

2. Способы развития гибкости во взаимодействии внутри корпорации и развитие кросс-функциональной коммуникации.

3. Самоорганизующиеся команды: как самоорганизация помогает принимать лучшие решения. От приказов ко внутреннему консультированию.

4. Личные и профессиональные компетенции членов команды, необходимые для самоорганизации.

5. Формирование и поддержание самоорганизующихся команд в работе над инновационными проектами.

Тестовые задания по теме 5:

1. Сущность командообразования состоит:

- а) в объединении нескольких групп для совместной деятельности;
- б) в гуманистическом подходе к работе;
- в) в принципе сплоченности коллектива.

2. Рабочие решения в командообразовании – это:

а) ясно сформулировать видение общей цели и сообщить о своих ожиданиях;

- б) решить вопросы финансирования работников;
- в) пути привлечения спонсоров и фандрайзеров.

3. Менеджер, который занимается командообразованием, должен:

- а) делегировать полномочия сотрудникам;
- б) осуществлять руководство внутренним PR;
- в) знать основы технологического процесса.

4. В западной традиции командообразования известна формула «1+1 = ...»

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

5. Важными характеристиками командообразования являются взаимозависимость, сплоченность и ...

- а) синергия;
- б) эмпатия;
- в) понимание;
- г) альтруизм.

6. Формирование команды включает: эффективное использование сильных сторон состава команды; распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, ... предприятия

- а) реструктуризация;
- б) модернизация;
- в) развития;
- г) формирования.

7. Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах ...

- а) А. Маслоу;
- б) С. Грофа;
- в) З. Фрейда;
- г) К. Левина.

8. В практику менеджмента идея «командообразования» вошла в ... XX в.

- а) 60-70-е гг.;
- б) 40-50-е гг.;
- в) 50-60-е гг.;
- г) 80-90-е гг.

9. Синонимом командообразования в тренерской практике является ...

- а) коучинг;
- б) группирование;
- в) интервенция;
- г) тимбилдинг.

10 Рассматривая типы команд, можно утверждать, что призвана обеспечить сочетание двух креативных трендов: один, дивергентный (расширяющий), будет максимально раскрывать все возможности, а другой, конвергентный (сужающий), будет сводить набрасываемые варианты к наиболее оптимальному решению.

- а) управленческая команда;
- б) команда внедренцев-реализаторов;
- в) поисковая команда.

11. В так называемый период реформ и модернизаций комплексно курируют ключевые (критические) направления бизнеса

- а) команды внедренцев-реализаторов;
- б) управленческие команды;
- в) поисковые команды.

12. Рассматривая типы команд, можно утверждать, что демонстрирует взаимодействие двух основных профессиональных подходов – инженерно-производственного, с одной стороны, и бизнес-экономического, с другой.

- а) управленческая команда;
- б) поисковая команда;
- в) команда реализаторов.

13. Командообразование как наука и технология сформировано под влиянием:

- а) экономики и делопроизводства;
- б) психологии и социологии;
- в) философии и культуры.

14. Какие технологии применяются в работе с командой:

- а) пресс-конференции;
- б) тренинги;
- в) брифинги.

15. Миссия организации помогает в формировании команды:

- а) в создании и поддержке репутации организации
- б) в выработке командного духа организации
- в) в обеспечении эффективной работы.

Тема 6

Создание корпоративных акселераторов, венчурного фонда и взаимодействие с внешней стартап-инфраструктурой

1. Подходы к акселерации инновационных идей внутри корпорации и вне нее, этапы организации корпоративных акселерационных программ и принципы взаимодействия со развиваемыми продуктами.

2. Принципы и способы взаимодействия со стартап-индустрией, технологическими фондами и проектами, методология поиска и оценки стартапов на ранней стадии.

3. Создание инфраструктуры, организация акселераторов и хактонов.

4. Создание внутренней инновационной инфраструктуры: как внедрить интрапренерство, мотивировать сотрудников на проявление инициативы и постоянное совершенствование новых продуктов и проектов.

5. Взаимодействие со стартап-сообществом и поиск новых решений: как привлекать или интегрировать стартапы в работу корпорации, варианты взаимодействия со стартапами (инвестиции, поглощение, подряд) и организовывать корпоративные акселераторы, инкубаторы и хактоны (и чем они отличаются друг от друга).

6. Кейсы создания МЕГА-акселератора (Икея) и акселератора L'oreal от Global Venture Alliance.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К УСТНОМУ ОПРОСУ

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на занятиях семинарского типа. Для этого студент изучает лекции преподавателя, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов. Тема и вопросы содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

Шкала и критерии оценивания знаний, умений, навыков по результатам выступления на семинаре

Шкала оценивания	Критерии оценки
1	2
«Отлично»	Полные ответы. Точное раскрытие поставленных вопросов. Свободное владение понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. Логически корректное и убедительное изложение ответа
«Хорошо»	Неполные ответы на поставленные вопросы, но большая часть материала изложена (отражена). Умение пользоваться понятийно-категориальным аппаратом и терминологией соответствующей темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
«Удовлетворительно»	Неточное раскрытие поставленных вопросов. Затруднения с использованием понятийно-категориального аппарата и терминологии соответствующей темы. Присутствует стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
«Неудовлетворительно»	Поставленные вопросы не раскрыты либо содержание ответа не соответствует сути вопроса. Неумение использовать понятийно-категориальный аппарат и терминологию соответствующей темы. Отсутствие логической связи в ответе.

В зависимости от темы, может применяться фронтальная или индивидуальная форма опроса. При индивидуальном опросе студенту дается 5-10 минут на раскрытие темы. Уровень знаний, умений и навыков обучающегося по результатам устного опроса во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ВЫСТУПЛЕНИЮ НА СЕМИНАРЕ

Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. 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 разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выступлении на семинаре во время проведения текущего контроля определяется оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДОВ (СООБЩЕНИЙ)

Требования, предъявляемые к элементам учебного курса, разработаны на основе требований, предъявляемых к учебно-методическим материалам. Рекомендуемый объем теоретического материала, относящегося на одну тему - не более 2 стр. (шрифт Times New Roman, 12 кегль, однострочный интервал, отступ – 1,25 см; выравнивание текста – по ширине; размер полей: левое – 3 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2

см, правое – 1,5 см.). Работа может быть выполнена и в рукописном варианте, но текст должен быть написан аккуратно, разборчиво, четким почерком, без сокращений слов и предложений.

Оценки за выполненное задание выставляются по результатам выступления с докладом (сообщением): «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка задания – анализа конкретной темы – осуществляется по следующим критериям (в скобках приведен коэффициент значимости критерия в итоговой оценке задания): 1. адекватность и содержательная сложность анализируемого материала (2); 2. глубина и полнота анализа, использование психологических теорий, терминов и фактов (1); 3. структурированность проведенного анализа (1); 4. ясность и четкость изложения (1).

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Тестовая система предусматривает вопросы и задания, на которые студент должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один неправильный ответ. На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это студентам и следует ориентироваться, поскольку полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно. Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей.

Подготовка к контрольным мероприятиям требует от обучающегося не только повторения пройденного материала на аудиторных занятиях, но поиска и анализа материала, выданного на самостоятельное изучение. При подготовке к тестированию обучающимся необходимо повторить материал лекционных и практических (семинарских) занятий по отмеченным преподавателем темам.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество правильных ответов, которые дал студент на вопросы теста.

3 ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Важное значение самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины обусловлено наличием большого количества проблемных и дискуссионных вопросов, требующих творческого подхода, широкого использования специальной литературы по управлению и ее глубокого осмысления.

Эффективная внеаудиторная самостоятельная работа студентов возможна только при наличии серьезной и устойчивой мотивации. Факторы, способствующие активизации самостоятельной работы студентов:

1. Осознание полезности выполняемой работы. Если студент знает, что результаты его работы будут использованы, например, при подготовке публикации или иным образом, то отношение к выполнению задания существенно меняется, качество выполняемой работы возрастает. Другим вариантом использования фактора полезности является активное применение результатов работы в профессиональной подготовке.

2. Творческая направленность деятельности студентов. Участие в научно-исследовательской, проектной работе для ряда студентов является значимым стимулом для активной внеаудиторной работы.

3. Игровой тренинг, в основе которого лежат деловые игры, которые предоставляют возможность осуществить переход от односторонних частных знаний к многосторонним знаниям об объекте, выделить ведущие противоречия, приобрести навык принятия решения.

4. Участие в научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, олимпиадах по учебным дисциплинам.

5. Дифференциация заданий для внеаудиторной самостоятельной работы с учетом интересов, уровня подготовки студентов по дисциплине.

Самостоятельная работа осуществляется студентами при подготовке к семинарским занятиям, подготовке сообщений, оформлении докладов, выполнении эссе и контрольных работ и других форм учебно-исследовательской работы.

Целью самостоятельной работы является закрепление, расширение и углубление приобретенных в процессе аудиторной работы знаний, умений и навыков, а также самостоятельное изучение и усвоение нового материала под руководством преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов в процессе освоения общепрофессиональной дисциплины включает в себя применение следующих форм:

- изучение лекционного материала;

- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- конспектирование источников по конкретным темам;
- подготовка к выполнению задач различного уровня (кейс-задач, вычислительных и др.);
- подготовка сочинений-рассуждений по заданной теме (эссе);
- написание докладов, сообщений.

При необходимости самостоятельная работа студента проводится в специализированном компьютерном классе, оборудованном персональными компьютерами, объединенными в локальные сети с выходом в Интернет и имеющим доступ к интернет ресурсам и полнотекстовым базам данных.

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у студентов вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуации. Поэтому широко используется такая форма аудиторной и самостоятельной работы студентов, как анализ разнообразных по жанру, виду и тематике ситуаций-кейсов.

Ещё одной формой самостоятельной работы студентов является составление интеллектуальных карт, способствующее общему пониманию проблемы, и при помощи простых средств приводит к новым идеям, активизирует пространственно-образное мышление, делает возможным новую точку зрения на ту или иную проблему.

Для самостоятельной работы студентов, также могут быть использованы практические ситуационные задачи из реальной жизни организаций, анализируя которые, студенты развивают навыки принятия управленческих решений, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные технологии управления.

Реферат - это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему.

Содержание реферата должно быть логичным. Объём реферата может быть от 5 до 15 страниц формата А4. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов или интернет-публикаций, где имеется новейшая научная информация по соответствующей тематике.

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат. Рекомендуемая структура реферата:

- Титульный лист.
- Оглавление.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из её сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение (подводятся итоги и даются обобщённые основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список использованной литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8–10 различных источников не старше 5 лет. В реферате допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Основные требования, предъявляемые к реферату:

- информативность изложения;
- объективность, неискажённое фиксирование всех положений первичного текста;
- точность в передаче информации;
- полнота отображения основных элементов содержания;
- доступность восприятия текста реферата, как по содержанию, так и по форме;
- соблюдение единого стиля;
- корректность в оценке материала;
- изложение в логической последовательности;
- использование точного, литературного языка.

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата. По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на практических занятиях в виде выступлений с использованием мультимедийной презентации.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Бережливое производство
2. 5S
3. Andon (Андон)
4. Bottleneck analysis (Анализ узких мест)
5. Continuous Flow (Непрерывный поток)
6. Gemba (Поле битвы)
7. Heijunka (Планирование)
8. Hoshin Kanri (Развертывание политики)
9. Jidoka (Автономизация)

10. Kaizen (Постоянное улучшение)
11. JIT, Just in time (Точно в срок)
12. Kanban (Вытягивающая система)
13. KPI (Ключевые индикаторы производительности)
14. Muda (Потери)
15. PDCA (Планируй-Делай-Проверяй-Действуй)
16. OEE (Overall Equipment Effectiveness, Полная эффективность оборудования)
17. Poka-Yoke (Защита от ошибки, Защита от дурака)
18. Visual Factory (Визуализация производства)
19. VSM (Value Stream Mapping, Карта потока создания ценности)
20. TPM (Всеобщее обслуживание оборудования)
21. Takt time (Время такта)
22. Стандартизированная работа
23. SMART (Умные цели)
24. 6 причин снижения производительности
25. SMED (Быстрая переналадка)
26. Аутсорсинг
27. Аутстаффинг
28. Бизнес и предпринимательство в рыночной экономике.
29. Проблемы становления и развития малого бизнеса в России
30. Система бизнеса. Реорганизация и ликвидация предпринимательской фирмы
31. Законодательство, регулирующее деловые отношения. Выбор организационно-правовой формы предпринимательской фирмы
32. Формирование капитала для организации собственного дела
33. Концептуальная идея и подходы к ее разработке
34. Личностные качества предпринимателя
35. Объединения предпринимателей
36. Порядок учреждения нового предприятия.
37. Индивидуальная предпринимательская деятельность без образования юридического лица
- 38.3 законодательные ограничения монополистической деятельности субъектов предпринимательства
39. Договорные отношения в среде бизнеса
40. Формы партнерских связей в бизнесе
41. Формы участия в предпринимательской деятельности
42. Социальная функция предпринимательства
43. Малое предпринимательство в Российской Федерации
44. Индивидуальная предпринимательская деятельность граждан: социально-экономические аспекты
45. Предпринимательская деятельность в Интернет- пространстве

- 46. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в Интернет-пространстве
- 47. Интернет как инструмент маркетинга и электронная коммерция
- 48. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации
- 49. Преступления в сфере экономики
- 50. Предпринимательство в информационном обществе

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ

Самостоятельная работа студентов предусматривает выполнение в течение семестра письменной контрольной работы. Контрольная работа является самостоятельной планируемой работой студентов в межсессионный период, выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Объем контрольной работы составляет 12-15 листов, оформление текста – согласно требованиям ФГБОУ ВО ВолГАУ. При выполнении контрольной работы необходимо в первую очередь обратить внимание на изучение материала содержащегося в научных журналах, монографиях и других источниках, вышедших в свет в последние годы.

В списке литературы должно быть не менее 8–10 различных источников. Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Выполнение контрольных работ предполагает теоретическое знание основ курса «Корпоративное предпринимательство, инновации и стартап- инструменты», а также способность проводить аналитический обзор литературы по конкретной тематике, умение систематизировать собственный практический опыт и разрабатывать на его основе методы внедрения инноваций.

Контрольная работа состоит из четырех вопросов и предполагает выполнение реферата по темам, предложенным преподавателем.

Объем контрольной работы составляет 10-20 листов, оформление текста – согласно требованиям ФГБОУ ВО ВолГАУ. При выполнении контрольной работы необходимо в первую очередь обратить внимание на изучение материала содержащегося в научных журналах, монографиях и других источниках, вышедших в свет в последние годы.

Выбираете четыре вопроса по последней цифре номера зачетной книжки. Например, номер зачетной книжки 038, заканчивается на 8, значит, Ваши вопросы 8, 18, 28, 38. Оформляется как обычная контрольная работа:

- титул,
- вопросы и ответы на них,
- список литературы не старше пяти лет.

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

1. Условия и принципы осуществления предпринимательской деятельности
2. Виды предпринимательской деятельности и их характеристика
3. Индивидуальное предпринимательство – формы осуществления в сельском хозяйстве
4. Коммерческие и некоммерческие организации
5. Хозяйственные товарищества в сельском хозяйстве
6. Общество с ограниченной и дополнительной ответственностью в сельском хозяйстве
7. Акционерные общества в сельском хозяйстве
8. Сельскохозяйственные производственные и потребительские кооперативы
9. Организационно-экономические формы объединений юридических лиц
10. Этапы становления интрапренерства в организациях АПК
11. Государственное регулирование формирования и функционирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия
12. Государственное регулирование установления и применения цен на продукцию, работы, услуги
13. Государственное регулирование качества продукции
14. Роль хозяйственных договоров в определении требований к качеству продукции
15. Государственное регулирование налогообложения предпринимателей в РФ
16. Система протекционистских мер государства в сфере внешнеэкономической деятельности предпринимателей
17. Организация внешнеэкономической деятельности предпринимателей в РФ
18. Технология принятия предпринимательских решений
19. Бизнес-план и его роль в принятии предпринимательских решений.
20. Сущность, виды и методы проведения коммерческих сделок.
21. Предпринимательская деятельность в сферах материально-технического обеспечения и производственного обслуживания.
22. Типы сделок на товарной бирже
23. Последствия и виды ущерба при нарушении хозяйственных договоров

24. Предпринимательская деятельность в сферах хранения, товарной доработки и промышленной переработки сельскохозяйственной продукции

25. Организационная и экономическая оценка каналов реализации сельскохозяйственной продукции.

26. Способы реализации сельскохозяйственной продукции.

27. Виды предпринимательского риска и методы управления рисками

28. Особенности аренды отдельных видов имущества

29. Лизинг в предпринимательской деятельности

30. Организация информационного обеспечения предпринимательской деятельности в сельскохозяйственном производстве

31. Этикет предпринимателя

32. Бизнес и предпринимательство.

33. Формы партнерских связей в бизнесе

34. Предпринимательская деятельность в Интернет-пространстве

35. Электронная коммерция

36. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации

37. Преступления в сфере экономики

38. Бизнес-стартапы

39. Инновации и бизнес

40. Корпоративное предпринимательство

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность, цель, задачи предпринимательства.

2. Объекты и субъекты предпринимательской деятельности.

3. Предпринимательская среда

4. Внутренние и внешние факторы воздействия на предпринимательскую деятельность

5. Условия и принципы предпринимательской деятельности

6. Виды предпринимательской деятельности. Предпринимательство и инновации.

7. Законодательные основы выделения организационно-правовых форм предпринимательства

8. Индивидуальное предпринимательство

9. Юридические лица как субъекты предпринимательства

10. Формы ответственности юридических лиц и их учредителей

11. Основные учредительные документы юридических лиц

12. Виды ценных бумаг

13. Организационно-экономические формы объединения юридических лиц

14. Предпринимательская идея и ее обоснование
15. Понятие и сущность предпринимательского решения
16. Процесс принятия предпринимательского решения
17. Последствия принятия предпринимательских решений: ответственность и эффективность
18. Руководство коллективом организации в сфере ветеринарно-санитарной экспертизы.
19. Социальная ответственность, психология и культура предпринимательства.
20. Социально-экономическая роль и ответственность предпринимателей.
21. Социально-психологические мотивы в предпринимательстве.
22. Сущность и нормы этики предпринимателя.
23. Предпринимательский этикет.
24. Понятие предпринимательского риска
25. Виды предпринимательского риска, мероприятия по их снижению, требующие углубленных профессиональных знаний
26. Направления и методы государственного регулирования предпринимательской деятельности
27. Регулирование, формирование и функционирование рынка с.-х. продукции, сырья и продовольствия.
28. Антимонопольное государственное регулирование предпринимательской деятельности
29. Регулирование установления и применения цен на товары, работы и услуги
30. Регулирование качества продукции, работ и услуг
31. Особенности налогового регулирования в АПК
32. Инструменты государственной финансовой поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей.
33. Понятие, сущность и содержание коммерческой деятельности
34. Концепция коммерческой деятельности
35. Инновации в коммерческой деятельности
36. Сущность и порядок регулирования коммерческих отношений
37. Понятие, виды и формы сделок.
38. Общие положения о договоре купли-продажи
39. Виды договоров купли-продажи
40. Особенности договора купли-продажи с.-х. продукции
41. Требования к документообороту на предприятии.
42. Организация информационного обеспечения предпринимательской деятельности в с.-х. производстве.
43. Сбор, обработка и анализ информации

- 44. Использование информации в условиях риска и неопределенности
- 45. Необходимость цель и задачи оценки эффективности предпринимательской деятельности
- 46. Итоговая оценка эффективности деятельности организации
- 47. Экономическая безопасность предпринимательской деятельности
- 48. Внутренний и внешний контроль предпринимательской деятельности.
- 49. Имидж предпринимателя.
- 50. Бизнес-стартапы

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артяков, В. В. Управление инновациями. Методологический инструментарий: учебник / В. В. Артяков, А. А. Чурсин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 206 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013514>
2. Веснин, В. Р. Корпоративное управление: учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 272 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167876>
3. Вики, Т. Корпоративный стартап: как создать инновационную экосистему в крупной компании : практическое руководство / Т. Вики, Д. Тома, Э. Гонс. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 288 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841891>
4. Предпринимательство: учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 4-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 190 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091812>
5. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции: монография / под ред. М. А. Эскиндарова. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 352 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232452>
6. Фонотов, А. Г. Россия: инновации и развитие: монография / А. Г. Фонотов. - 4-е изд., электрон. - Москва: Лаборатория знаний, 2020. - 434 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094843>

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

- <http://www.bali.ostu.ru/umc/> - Электронный многопредметный научный журнал «Управление общественными экономическими системами»
- www.cfin.ru - Корпоративный менеджмент
- www.eur.ru - Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал
- www.mcsx.ru – Министерство сельского хозяйства.
- <http://www.gks.ru/> -Федеральная служба государственной статистики РФ
- <http://ecsocman.edu.ru/> - Образовательный портал Бухгалтерский учет, Экономика, Менеджмент
- <http://www.pravo.gov.ru> - Официальный интернет-портал правовой информации

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Основные виды учебных занятий и особенности их проведения ..	5
2. Методика проведения практических (семинарских) занятий	6
<i>Планы проведения практических и семинарских занятий</i>	<i>8</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по подготовке к уст-</i>	
<i>ному опросу</i>	<i>21</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по подготовке к вы-</i>	
<i>ступлению на семинаре</i>	<i>22</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по подготовке докла-</i>	
<i>дов (сообщений)</i>	<i>22</i>
<i>Методические рекомендации обучающимся по выполнению те-</i>	
<i>стовых заданий</i>	<i>23</i>
3. Организация самостоятельной работы студентов	24
<i>Темы рефератов</i>	<i>26</i>
<i>Порядок выполнения контрольной работы для студентов заочно-</i>	
<i>го отделения</i>	<i>28</i>
<i>Темы контрольных работ для студентов заочной формы обучения ...</i>	<i>29</i>
<i>Перечень вопросов для подготовки к экзамену</i>	<i>30</i>
Список рекомендуемой литературы	33

Для заметок

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Досова Айжан Галимовна
Даева Татьяна Викторовна
Карпова Анна Александровна

**КОРПОРАТИВНОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ИННОВАЦИИ
И СТАРТАП-ИНСТРУМЕНТЫ**

Методические рекомендации
для обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Дидикаевой Е. В.*

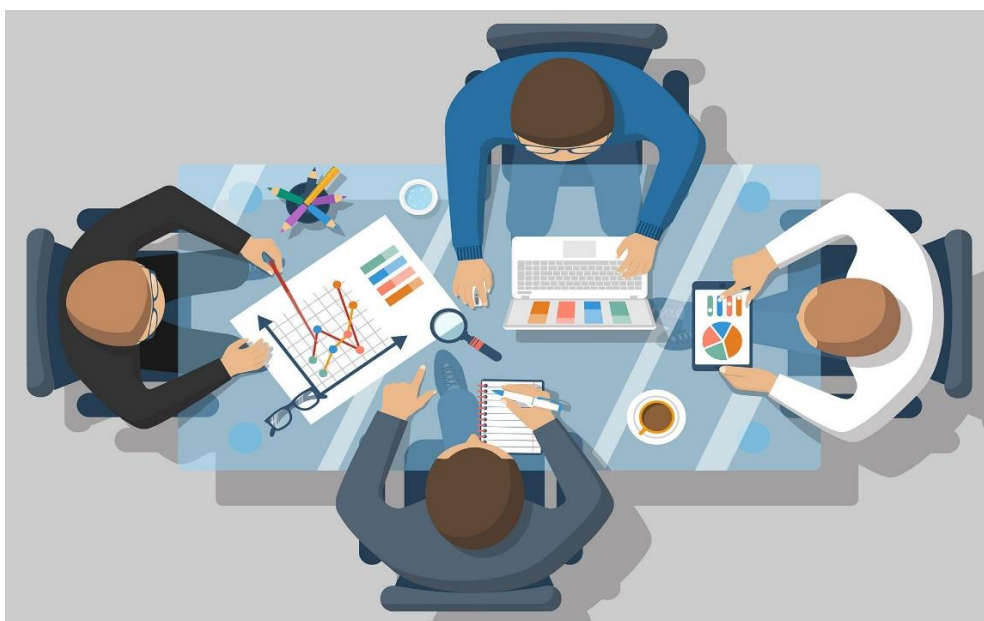
Подписано в печать 11. 08. 2023. Формат 60х84 ^{1/16}.
Усл. печ. л. 2,10. Тираж по требованию. Заказ 245.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива».
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»
Факультет Прикладной экономики и управления
Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»**

Г. Н. ЗВЕРЕВА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**Методические указания
по выполнению контрольной работы для обучающихся
заочной формы обучения**



**Волгоград
Волгоградский ГАУ
2025**

УДК 005
ББК 65.291.21
З-43

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономическая безопасность» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ *Лата М. С.*

Зверева, Галина Николаевна

З-43. Управление проектами: методические указания по выполнению контрольной работы обучающимися заочной формы обучения / Г. Н. Зверева. - Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2025. - 12 с.

Методические указания по выполнению контрольной работы обучающимися заочной формы обучения по дисциплине «Управление проектами» содержат пояснения для выполнения контрольной работы, варианты заданий для контрольной работы, требования к оформлению, критерии оценивания знаний, умений, навыков по результатам выполненной контрольной работы, список рекомендуемой литературы и ресурсов «Интернет».

Для обучающихся по инженерным, экономическим, технологическим, техническим, гуманитарным, естественным и др. направлениям (специальностям) подготовки всех профилей заочной формы обучения.

УДК 005
ББК 65.291.21

Рекомендовано методической комиссией факультета Прикладной экономики и управления ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (протокол № 3 от 6 ноября 2024 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2025
© Зверева Г. Н., 2025

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа является одной из форм самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения по освоению учебного материала.

Приступать к выполнению контрольной работы следует после изучения теоретического материала, а также в соответствии с глоссарием (Приложение А).

Задания по контрольной работе выдаются индивидуально каждому обучающемуся. Тему и вариант контрольной работы студент определяет по приведенной ниже таблице 1.

Таблица 1 – Номера вариантов контрольного задания

Предпоследняя цифра шифра	Последняя цифра шифра									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1
2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2
3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3
4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4
5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5
6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7
8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8
9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Вариант 1

1. Понятие организационной структуры управления проектом
2. Порядок подготовки предприятий и организаций к сертификации на соответствие требованиям международным стандартам ИСО 9000
3. Какие задачи решаются в рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки

Вариант 2

1. Функциональная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки
2. Обучение и тестирование персонала, обслуживающего проект
3. Период окупаемости проекта

Вариант 3

1. Матричная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки
2. Ресурсы проекта: материальные, финансовые, трудовые

3. Что можно рассматривать в качестве финансового результата проекта

Вариант 4

1. Модели стандарты проектного бизнеса: понятие, характеристики моделей
2. Управление коммуникациями проекта
3. Что представляет собой управление закупками

Вариант 5

1. Стандарты проектного бизнеса: понятие, виды и их характеристика. Система обучения и сертификации РМ
2. Корпоративное управление проектами. Понятие портфеля проектов. Особенности «портфельного менеджмента», отличия от управления отдельными проектами
3. Диаграмма Ганта

Вариант 6

1. Процессы управления проектом: понятие и их взаимодействие
2. Руководитель проекта. Основные стили руководства. Цели, роль руководителя проекта
3. Контрольные точки проекта

Вариант 7

1. Жизненный цикл проекта: понятие, фазы
2. Основные показатели эффективности проекта
3. Календарный график проекта

Вариант 8

1. Проекционная схема управления проектом: понятие, содержание уровней
2. Маркетинг проекта
3. Офис управления проектом (РМО): понятие, содержание структуры и работ

Вариант 9

1. Управление командой проекта: формирование и развитие команды
2. Методы управления проектными рисками
3. Окружающая среда и участники проекта: понятие состав

Вариант 10

1. Базовые элементы управления проектом и правило «магического треугольника»
2. Требования к информационному обеспечению на разных уровнях управления
3. Управление рисками проекта: дерево решений

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа выполняется на компьютере, распечатывается на бумаге формата А4, параметры: поля – левое – 3 см, правое – 1,5 см, верхнее и нижнее – 2 см., шрифт TNR, выравнивание по ширине, интервал – 1,5, шрифт 14, абзацный отступ – 1,25. Объем работы от 10 до 18 листов без учета титульного листа, содержания, списка использованной литературы. Титульный лист оформит в соответствии с Приложением В. В контрольной работе должны быть указаны названия всех вопросов.

Страницы необходимо пронумеровать, должны быть оставлены поля для замечаний преподавателя, вопросы выделить в тексте работы, а их названия продублировать (с указанием номера вопроса по заданию). В конце работы привести список использованной литературы (не менее 5 источников за последние 5 лет). Работу нужно подписать и поставить дату ее выполнения.

Собеседование по контрольной работе проводится на экзаменационной сессии, по графику работы преподавателя. Контрольная работа, выполненная по неправильно выбранному варианту, возвращается без проверки. Оценивается работа по шкале и критериям, указанным в таблице 2.

Таблица 2 – Шкала и критерии оценивания знаний, умений, навыков по результатам выполненной контрольной работы

Шкала оценивания	Критерии оценки
«Зачтено»	Основная часть работы демонстрирует большое количество прочитанных автором работ. Вся необходимая информация проанализирована, вычленена, логически структурирована. Оформление работы соответствует требованиям, библиография, приложения оформлены на отличном уровне.
«Не зачтено»	Скупое основное содержание указывает на недостаточное число прочитанной литературы. В работе наблюдается отсутствие ссылок, плагиат, не выдержан стиль, неадекватное использование терминологии. По оформлению наблюдается ряд недочётов: не соблюдены основные требования, а библиография с приложениями содержат много ошибок.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ «ИНТЕРНЕТ»

1. Журнал «Управление проектами. – Режим доступа: URL: <https://www.pmmagazine.ru>
2. Комарова, В. В. Управление проектами: учебное пособие / В. В. Комарова. – Хабаровск: ДВГУПС, 2020. – 158 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/179375>
3. Кузнецова, В. Н. Управление проектами: учебное пособие / В. Н. Кузнецова. – Омск: СибАДИ, 2021. – 159 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/221351>
4. Куликова, Н. Н. Управление инновационными проектами: учебно-методическое пособие / Н. Н. Куликова. – Москва: РТУ МИРЭА, 2022. – 76 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/256793>
5. Никульников, Н. В. Управление проектами: учебное пособие / Н. В. Никульников, М. И. Иваев. – Самара: ПГУТИ, 2022. – 184 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/411485>
6. Российская Ассоциация Управления Проектами SOVNET. – Режим доступа: URL: <https://www.sovnet.ru>
7. Стародубцева, В. С. Управление проектами: учебное пособие / В. С. Стародубцева. – Горно-Алтайск: ГАГУ, 2023. – 72 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/391817>
8. Электронно-библиотечная система ВолГАУ. – Режим доступа: URL: <https://lib.volgau.ru/megapro/web/>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

ГЛОССАРИЙ

1. **Администратор Офиса управления проектами** - сотрудник, отвечающий за прием, выдачу и хранение всей документации, полученной в ходе проектной деятельности, а также за организацию документооборота Офиса управления проектами.
2. **Владелец процесса** - исполнитель, несущий полную ответственность за качество выполнения процесса.
3. **Главный конструктор** - лицо, определяющее стратегическое развитие проекта.
4. **Заинтересованные стороны проекта** – это лица или организации (например, заказчики, спонсоры, исполнитель или общественность), которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта.
5. **Заказчик** - подразделение или должностное лицо, являющееся основным потребителем результатов продукта проекта.
6. **Инициатор проекта** - лицо, подающее заявку на открытие проекта.
7. **Исполнитель** - организация или подразделение, осуществляющее исполнение проекта (разрабатывающая Продукт проекта).
8. **Консультант-методолог** - сотрудник, отвечающий за методологическое наполнение проекта
9. **Куратор проекта** - лицо, наделенное полномочиями по решению вопросов, выходящих за рамки полномочий Менеджера проекта и Рабочей группы проекта, и представляющее интересы проекта перед Главным конструктором
10. **Менеджер проекта** - специально назначенный сотрудник, наделенный необходимыми полномочиями и выполняющий все функции и по организации исполнения проекта.
11. **План-график проекта** - документ, утвержденный Главным конструктором, предназначенный для исполнения и управления проектом.
12. **Постановка задачи проекта** - документ (например, техническое задание) или комплект документов, описывающий постановку задачи на разработку Продукта проекта.
13. **Офис управления проектами** - специально образованное подразделение для организации, координации и руководства проектной деятельностью.

14. **Продукт проекта** - объект, появляющийся в результате исполнения проекта (новый бизнес-процесс, предоставленная услуга, и пр.).
15. **Проект** - ограниченное во времени мероприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.
16. **Прямой руководитель** - должностное лицо, которому подчиняется сотрудник или подразделение согласно организационно штатной структуре. Ближайший прямой руководитель называется непосредственным руководителем.
17. **Пул менеджеров проектов** - список из: штатных сотрудников отдела проектного управления и др. исходя из назначения проекта.
18. **Рабочая группа проекта** - временно создающаяся организационная единица, являющаяся координационным центром управления отдельным проектом.
19. **Региональный план** - план мероприятий по развитию (направление вида деятельности проекта)
20. **Управление проектами** - приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.
21. **Устав проекта** - документ, утвержденный Главным конструктором, с описанием первоначальных требований, удовлетворяющих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон проекта.
22. **Участники проекта** - лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта. Участники также могут влиять на цели и результаты проекта.
23. **Функциональный Заказчик** - подразделение или должностное лицо, являющееся потребителем продукта проекта и предъявляющее к продукту проекта функциональные требования.
24. **Эксперт проекта** - профессионал, обладающий компетенцией в области, относящейся к проекту.
25. **Эксплуатирующая (Сопровождающая) организация** - организация, осуществляющая техническую эксплуатацию и функциональное сопровождение Продукта проекта после его ввода в промышленную эксплуатацию.

Приложение В

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»

Факультет Прикладной экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»

Направления подготовки – указать свое
КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА
по дисциплине «Управление проектами»

Вариант № – указать свой

Выполнил: студент группы шифр – указать свой
Ф.И.О.

Проверил: к.э.н., доцент
Зверева Г.Н.

Волгоград 202_г.

СОДЕРЖАНИЕ

Задания для выполнения контрольной работы	3
Требования к оформлению контрольной работы	5
Перечень рекомендуемой литературы и ресурсов «интернет»	7
Приложения	8
Содержание	10

ДЛЯ ЗАМЕТОК

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Зверева Галина Николаевна

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания
по выполнению контрольной работы для обучающихся
заочной формы обучения

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Ситниковой Т. А.*

Подписано в печать 29.04.2025. Формат 60х84^{1/16}
Усл. печ. л. 0,70. Печать по требованию. Заказ 112.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива»
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»

Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»

И. В. Моргачев

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Волгоград
Волгоградский ГАУ
2023

УДК 005.8
ББК 65.291.217
М-79

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный аграрный университет», зав. кафедрой экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами в АПК *В. Н. Гончаров*; доктор экономических наук, професор, зав. кафедрой экономики и предпринимательства ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» *И. А. Морозова*; кандидат экономических наук, зав. кафедрой землеустройства, кадастров и экологии ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ *А. К. Васильев*

Моргачев, Илья Викторович

М – 79 Управление проектами: учебное пособие / И. В. Моргачев. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023. – 88 с.

Изложены основные теоретические сведения по дисциплине «Управление проектами». Представлены методы анализа целесообразности проектов, их планирования и контроля; оценки и снижения уровня экономического риска. Предложены вопросы для самоконтроля и самостоятельного изучения дисциплины.

Учебное пособие предназначено для подготовки к лекционным и практическим занятиям, самостоятельного решения задач по дисциплине «Управление проектами» для обучающихся по программам магистратуры всех направлений подготовки.

УДК 005.8
ББК 65.291.217

Рекомендовано методической комиссией экономического факультета ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (протокол № 4 от 22.12.2022 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023
© Моргачев И. В., 2023

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической реальности деятельности многих субъектов хозяйствования большинство хозяйственных задач носит проектный характер. Поэтому такая экономическая деятельность требует специальных знаний по планированию, регулированию и контролю проектов. Такие знания приобретаются в процессе изучения дисциплины "Управление проектами", которая является одной из профилирующих дисциплин для подготовки специалистов в области менеджмента.

Цель преподавания дисциплины состоит в формировании системы знаний о методах, технике и инструментарии управления проектами.

Задача дисциплины – изучение основ проектной деятельности предприятия, специфических методов и инструментов проектного менеджмента; приобретение умений выполнения основных функций управления проектами – организации, планирования и контроля.

Предмет дисциплины – методы и процессы управления проектами.

В результате изучения данного курса студент должен:

- знать теоретические основы управления проектами, основные функции соответствующего управления, способы организации управления и планирования содержания проекта, источники ресурсного обеспечения проекта, риски, возникающие при таком управлении, системы контроля за его исполнением;

- уметь обосновывать целесообразность проекта, структурировать проект, рассчитывать его смету и бюджет, определять сроки выполнения и разрабатывать календарные и сетевые графики реализации, контролировать ход выполнения проекта и управлять проектными рисками.

ТЕМА 1

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1. Сущность управления проектами
2. Цели и принципы управления проектами
3. Жизненный цикл проекта

Термин «проект» является одним из базовых в дисциплине «Управление проектами», поэтому его понимание является отправной точкой для дальнейших изучений. До настоящего времени учеными еще не выработан единый принцип его определения.

На рис.1 представлены два подхода к определению термина:

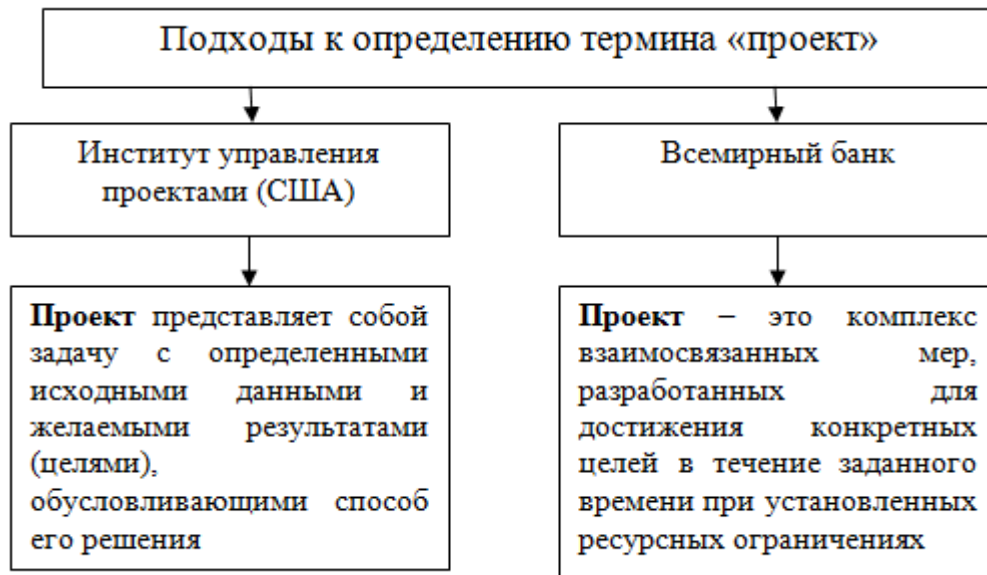


Рисунок 1.1 - Подходы к определению термина «проект»

Управление проектами имеет черты, которые позволяют отличить ее от текущей деятельности.

Характерные черты проекта такие:

- проекты возникают и реализуются в определенном окружении;
- ресурсы и исходные условия проекта не являются постоянными и могут меняться;
- между элементами проекта существуют определенные связи, что делают его системой;

- структура проекта со временем изменяется, что зависит от его жизненного цикла.

Главными **признаками любого проекта являются.**

1. Ограниченность ресурсов. Выполнение проекта невозможно без ресурсов: материальных, финансовых, человеческих. Все они объективно являются ограниченными, поэтому должны использоваться экономно.

2. Наличие цели проекта - желаемого результата, достижение которого необходимо достигнуть в определенные сроки при заданных условиях его реализации.

3. Изменение состояния проекта для достижения его цели. Цель не будет достигнута, если проект будет замороженным и статичным. Необходимость достижения цели и обуславливает динамичный и изменчивый характер проекта как системы.

4. Ограниченность во времени. Каждый проект имеет момент начала и момент окончания. В данном отношении время выступает в качестве ограниченного ресурса.

5. Неповторимость. Совокупность работ и мероприятий, осуществляемых для достижения целей проекта, имеют такой уровень отличительных характеристик, что позволяет отличить как один проект от другого, так и проект от программы и плана.

Классификация проектов

Проекты можно классифицировать по разным признакам, в том числе: масштаб, сложность, качество и продолжительность.

По признаку масштаба:

- проекты стоимостью до 500 млн. руб. – малые;
- проекты оцениваемые суммой от 500 млн. дол. до 5 млрд. руб. – средние;
- проекты стоимостью от 5 до 10 млрд. руб. – большие;
- крупнейшие – стоимость которых превышает 10 млрд. руб.

Вследствие инфляции количественные границы видов являются условными.

По сложности: монопроекты, мультипроекты и мегапроекты.

Монопроект – это отдельный проект, который можно выделить и обособить от других проектов.

Мультипроект – это комплексный проект, например, развития регионов, секторов экономики, который состоит из нескольких монопроект и требует более сложного управления.

Мегапроект – это комплексный проект, состоящий из нескольких монопроект и мультипроект, объединяемых одной целью.

Проекты также различаются как малоэффективные и высокоэффективные. Принципом оценки эффективности является сравнение дополнительных результатов и затрат. К высокоэффективным относят те проекты, реализация которых обеспечивает получение значительных прибылей по сравнению с затратами на их осуществление. Малоэффективные проекты – это низкорентабельные проекты. Разница между затратами и результатами таких проектов незначительна.

По продолжительности проекты делятся на краткосрочные (до 3-х лет); среднесрочные (от 3 до 5 лет); долгосрочные (более 5 лет).

Реализация проекта независимо от цели и содержания требует инвестиций.

Инновационный проект является разновидностью инвестиционного. Его цель состоит в разработке и внедрении инноваций: новых технологий, ноу-хау и других, обеспечивающих развитие предприятия.

Проекты могут быть коммерческими (если их целью является получение прибыли) и некоммерческими (если их цель состоит в достижении социального или иного некоммерческого эффекта).

По сфере и характеру деятельности выделяют такие проекты: организационные, промышленные, экономические, проекты исследования и развития и социальные.

Социальные проекты реформируют систему социальной защиты, здравоохранения, преодолевают последствия социальных потрясений и других факторов социального характера.

Организационные проекты предусматривают создание новых организаций, реформирование системы управления, проведение конференций и семинаров и др.

Промышленные проекты – это такие, которые направлены на производство и сбыт новой продукции и предполагают, как правило, строительство сооружений и совершенствование технологий производства. Проекты развития и исследования имеют предметом научно-исследовательскую деятельность, разработку программных средств обработки информации, новых материалов и конструкций и т.п.

Экономические проекты – это развитие рынка капитала, приватизация государственных предприятий, реформирование системы налогообложения и др.

Актуальность управления проектами связана с ростом сложности и масштабов проектов, требований к срокам их осуществления и качеству выполнения работ.

Управление проектом – это процесс применения специальных методов и приемов управления ресурсами проекта на протяжении его жизненного цикла для достижения намеченных целей.

Дисциплина "Управление проектами" сочетает в себе как специальные знания, так и знания других сфер и отраслей. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которой относится проект (строительство, инновации, экология и др.).

Основные задачи в управлении проектами (рис.1.2):



Рисунок 1.2 - Задачи в управлении проектами

Определение и ясное понимание целей проекта – важнейшая предпосылка для успешного применения методов и приемов его управления.

Цель проекта – желаемый результат, который необходимо достичь за определенный промежуток времени при заданных условиях его реализации. Цели проекта должны быть ясными, четкими и детальными.

Выделяют следующие **принципы управления проектами** (рис.1.3):

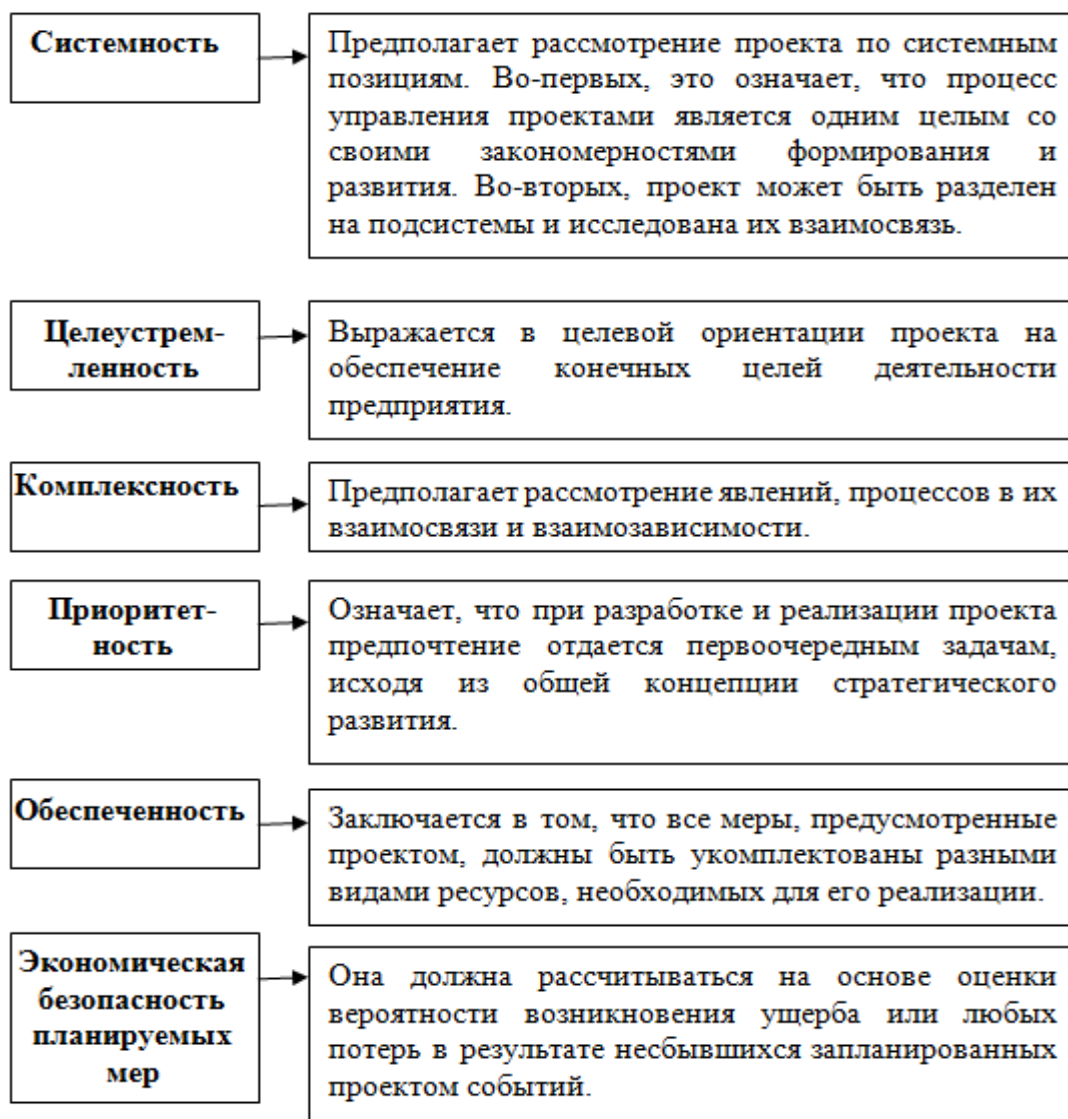


Рисунок 1.3 - Принципы управления проектами

Существенным для управления и организации финансирования проекта является понятие его жизненного цикла.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) – это период времени между моментами его возникновения и ликвидации, который включает в себя взаимосвязанные стадии и этапы. Каждый проект

независимо от сложности и объема необходимых ресурсов проходит в своем развитии определенные этапы: от состояния, когда "проекта еще нет", до состояния, когда "проекта уже нет". На практике достаточно трудно определить точно такие моменты.

За момент *начала проекта* иногда принимают рождение идеи. Деловые люди начало проекта связывают с началом его реализации и вложения средств на его осуществление.

Более сложным является момент завершения существования проекта. Часто считался момент завершения работ по его реализации: внедрение объекта, начало его эксплуатации и использование результатов проекта. Иное мнение предполагает осознание того факта, что общие затраты на реализацию проекта в значительной степени зависят от периода использования его результатов вплоть до момента вывода объектов проекта из эксплуатации.

Фазой окончания проекта также следует считать:

- завершение работ по его реализации – введение проекта в действие;
- перевод персонала по выполнению проектных работ на другие работы;
- прекращение финансирования;
- получение ожидаемых результатов;
- начало работы по введению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом;
- вывод объектов проекта из эксплуатации.

Укрупнено достижение основных целей проекта можно считать моментом завершения проекта.

Любой проект в своем жизненном цикле имеет некоторые фазы (этапы, стадии). В свою очередь, любая фаза может делиться на фазы следующего уровня. В теории и практике управления проектами существуют разные подходы к рассмотрению жизненного цикла проекта.

Всемирным банком выделены следующие **стадии**: прединвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная.

Начальная (прединвестиционная) стадия включает в себя планирование проекта и прединвестиционные исследования.

На этой стадии выполняются такие работы:

1. Анализ прогнозов и направлений развития (страны, региона, города, отрасли).

2. Оценка условий для реализации первоначального плана и определение концепции проекта.

3. Оценка жизнеспособности проекта – обоснование целесообразности инвестиций.

4. Обоснование места реализации проекта.

5. Экологическое обоснование.

6. Экспертиза.

7. Предварительное инвестиционное решение.

8. Разработка предварительного плана проекта.

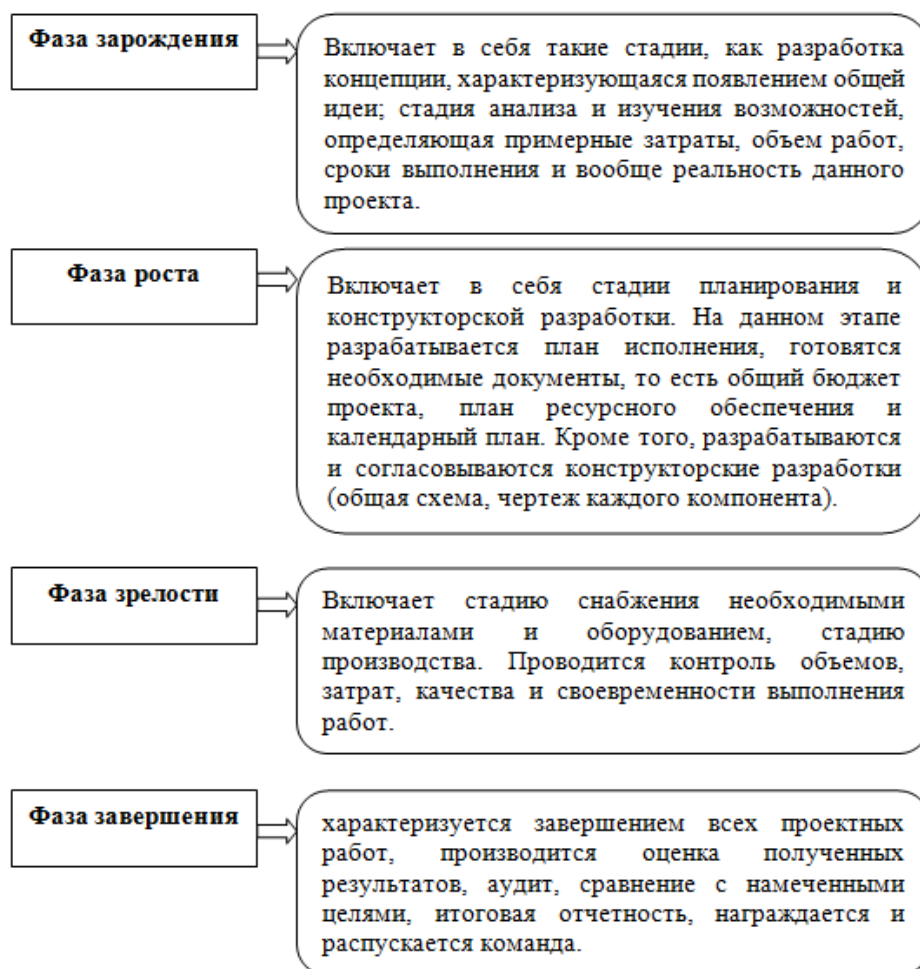


Рисунок 1.4 - Фазы жизненного цикла проекта

На **инвестиционной стадии** осуществляется разработка проектно-сметной документации, подготовка к строительно-монтажным работам, проведение конкурсов, аукционов, тендеров, заключение контрактов, организация закупок и поставка материальных ценностей, необходимых для реализации проекта и т.п. Кроме разработки про-

ектно-сметной документации, на этой стадии осуществляется и реализация проекта, что предполагает введение в действие отдельных элементов проекта. Инвестиционная стадия характеризуется наиболее высоким уровнем риска. На этой стадии часто производится корректировка проектной документации. Продолжительность стадии зависит от сложности проекта и условий его реализации.

Стадия эксплуатации охватывает весь период эксплуатации объекта проекта. За этот период он должен окупить вложенные в разработку и реализацию инвестиции.

Жизненный цикл проекта может быть также разбит на следующие **фазы** (рис.1.4):

Четких границ между фазами жизненного цикла проекта не существует и они всегда условны.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение проекта.
2. Чем отличается проект от плана или программы?
3. Какие признаки проекта? Дайте им объяснение.
4. Охарактеризуйте разные виды проектов.
5. В чем заключается сущность управления проектами?
6. Что такое цель проекта?
7. Какие принципы следует придерживаться для достижения целей проекта?
8. Что представляет собой жизненный цикл проекта?
9. Какие фазы (стадии) выделяют в жизненном цикле проекта?

Задание на самостоятельную работу

1. Какие Вы знаете реализуемые в настоящее время проекты регионального, областного или государственного масштаба?
2. Какие признаки отличают проект от планов, программ?
3. В чем состоит объективная необходимость управления проектами?
4. Какими финансовыми организациями поддерживаются проекты социального и экономического развития России?
5. Почему среди ученых и практиков нет единого мнения относительно момента завершения проекта?
6. Почему проектами управлять сложнее, чем текущей деятельностью организации?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 2

ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОЕКТА

1. Эффект от реализации проекта. Альтернативные затраты
2. Поток денежных средств
3. Концепция изменения стоимости денег во времени. Дисконтирование

Реализация проекта может осуществляться как с образованием нового хозяйствующего субъекта (бизнеса), то есть с нуля, так и на базе уже существующей текущей деятельности.

Обоснование целесообразности проекта в обоих случаях базируется на сопоставлении дополнительных выгод и затрат, которые будут иметь место вследствие реализации проекта:

$$\mathcal{E} = \Delta B - \Delta Z \quad (2.1)$$

где: $\mathcal{E}$ – эффект от реализации проекта; ΔB – увеличение выгод; ΔZ – увеличение затрат.

Эффект от реализации проекта может быть различным: экологическим, экономическим, политическим. Но мы сконцентрируем наше внимание в основном на экономическом эффекте. В таком случае единицы измерения представленных показателей будут иметь денежное выражение.

В этой оценке также следует учитывать кроме явных бухгалтерских, еще и альтернативные затраты.

Альтернативные затраты (упущенная выгода) – стоимость наилучшей из отвергнутой альтернатив. Возникают вследствие выбора не самой оптимальной альтернативы с экономической точки зрения. Определяется уже по факту разницей экономических показателей между наилучшей альтернативой и выбранной. Будущее носит неопределенный характер, поэтому трудно выбрать альтернативу, которая окажется оптимальной через некоторое время. В управлении проектами невозможно устранить такую неопределенность, а, значит, и альтернативные затраты (упущенную выгоду).

В случае реализации проекта на базе текущей деятельности (действующего предприятия) важно отделить выгоды и затраты, которые относятся непосредственно к проекту.

Следующей особенностью управления проектами является, как правило, долгосрочный характер их реализации. **Долгосрочный характер проектной деятельности требует использования концепции изменения стоимости денег во времени, а также необходимости оценки реальных денежных потоков.**

Реальные денежные потоки отличаются от доходов и затрат как по составу, так и сроками их возникновения. Так, например, амортизация входит в состав затрат, однако не является реальным денежным оттоком, поскольку деньги за соответствующие основные средства были уплачены в иное время, нежели возникли амортизационные отчисления. Также как и доход может отличаться по времени от денежного притока вследствие несовпадения во времени фактов отгрузки товаров и оплаты за них (наличие дебиторской и кредиторской задолженностей).

Отличие доходов и затрат от реальных денежных потоков по составу и времени возникновения, а также долгосрочный характер реализации проектов требует опираться в оценки целесообразности именно на реальные денежные потоки с учетом дисконтирования.

Если проект реализуется в пределах одного года, то это правило можно игнорировать.

Современная практика ведения бизнеса обращает внимание на тот факт, что само по себе наличие бухгалтерской прибыли еще не гарантия успеха. Важен позитивный результат денежных потоков. Иначе у нас может быть одновременно и прибыль, но и дебиторская задолженность, которая не погашается годами, а также долги по зарплате и налогам как следствие дебиторской задолженности.

Поток денежных средств принято укрупнено считать по разнице между денежными поступлениями и оттоками.

Денежный поток организации показывает чистые денежные средства, поступающие в фирму или расходуемые ею в течение определенного периода. Денежный поток отражает результативность коммерческой деятельности.

Денежные потоки определяют по трем видам деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. А далее – определяют общий денежный поток.

К операционной деятельности относятся притоки и оттоки, связанные с текущей работой предприятия: продажа продукции, закупка сырья, выплата зарплаты, уплата налогов. Примечание: амортизацию не включают в денежные потоки.

К инвестиционной деятельности обычно относят денежные потоки, связанные с покупкой основных средств и их реализацией.

К финансовой – получение и возврат кредитов, процентов.

Результаты денежных потоков обычно рассчитываются в табличной форме ежемесячно. При этом рассчитывают ежемесячно сальдо – остатки на начало и конец месяцев.

Концепция изменения ценности денег во времени определяет, что стоимость денег с течением времени меняется с учетом нормы доходности на финансовом рынке под влиянием инфляции, риска и альтернативности.

В данной концепции базовыми понятиями являются будущая и настоящая стоимость денег.

Будущая стоимость денег определяется той суммой, в которую преобразуются инвестированные в данный момент средства через определенный период времени с учетом определенной процентной ставки.

Определение будущей стоимости денег связано с процессом наращивания первоначальной их стоимости, что представляет собой поэтапное увеличение вложенной суммы путем присоединения к первоначальному ее размеру суммы процентных платежей.

В общем виде увеличение средств можно представить в виде формулы:

$$FV_t = PV \cdot (1 + E)^t \quad (2.2)$$

где: PV – настоящая стоимость денег, ден.ед.; FV – будущая стоимость денег через число периодов времени t, ден.ед.; E – ставка процента за определенный период, доли единицы; Обычно годовая ставка процента; t – число расчетных периодов. Обычно число лет.

Приведенную формулу можно использовать также для перевода ожидаемых в будущем доходов в соответствии с их нынешним эквивалентом. Такой переход называют дисконтированием.

Дисконтирование – пересчет будущих денежных потоков в стоимости базового момента оценки или иначе – приведение будущих денежных потоков к ценности настоящего момента времени. Дисконтирование – это процесс обратный наращиванию.

Расчет производится с использованием следующей формулы:

$$PV = \frac{FV_t}{(1 + E)^t} \quad (2.3)$$

Если ожидается изменение ставки процента, то формула примет вид:

$$PV = \frac{FV_t}{(1 + E_1) \times (1 + E_2) \times (1 + E_n)} \quad (2.4)$$

В управлении проектами необходимо учитывать влияние инфляции на величину номинальной процентной ставки и проектные доходы предприятия.

Номинальная процентная ставка – ставка процента, которая, с точки зрения инвестора, учитывает инфляцию. Поэтому она определяется суммированием реальной ставки процента к величине инфляции. Номинальная ставка процента кроме инфляции и реальной ставки может еще включать в себя надбавку за риск и ликвидность.

Примечание: на финансовом рынке существуют направления вложения денег, когда номинальная ставка процента ниже инфляции. Например, ставка процента по депозитным вкладам, как правило, ниже инфляции. Но в управлении проектами при оценке их целесообразности инвесторы ставят цель не только покрыть инфляцию, но еще и заработать реальные деньги.

Реальная процентная ставка – ставка дохода на капитал без учета инфляции, которая показывает реальный доход инвестора.

Оценка целесообразности проекта в основном осуществляется по номинальной ставке процента, в которую инвестор закладывает инфляцию, реальный доход и альтернативные затраты.

Принятие проектных решений, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных подходов. На степень их сочетания влияют различные обстоятельства. В отечественной и зарубежной практике наиболее распространенными являются формализованные критерии оценки эффективности проектов, с помощью которых принимаются решения в сфере инвестиционной деятельности. Следует отметить, что универсального метода оценки и сравнения

проектов не существует. В основе оценки целесообразности проектов лежит сравнение инвестиций с будущими денежными притоками, приведенными к ценности момента инвестиций.

В управлении проектами используются количественные показатели для оценки целесообразности инвестиций не предполагающие дисконтирования. Например, срок окупаемости и коэффициент эффективности инвестиции. Эти показатели рассчитываются без учета изменения ценности денег во времени.

Однако если реализация проекта предусматривает длительный период времени, целесообразно использовать критерии, которые основаны на дисконтировании: чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма окупаемости (ВНД), дисконтированный срок окупаемости (ДСО).

Чистый дисконтированный доход определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период приведенная к начальному периоду времени или как превышение дисконтированных результатов над дисконтированными затратами. Чистый дисконтированный доход определяется по формуле:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^T \frac{Rt - Zt}{(1 + E)^t} \quad (2.5)$$

где: ЧДД – суммарное значение чистого дисконтированного дохода; Rt – денежный приток в периоде расчета t в ден.ед.; Zt – денежный отток в периоде t в ден.ед.; T – горизонт расчета, продолжительность расчетного периода. Он равен периоду (году), на котором производится закрытие проекта; E – постоянная норма дисконта в долях единицы, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

В основном расчеты производятся по годам, как и годовое выражение ставки процента (дисконта).

Если $ЧДД > 0$, то проект является эффективным при заданной ставке дисконта.

Индекс доходности – это отношение суммы приведенных (дисконтированных) денежных притоков к величине дисконтированных капиталовложений. Он определяется по формуле:

$$ИД = \left(\frac{1}{K} \right) \cdot \sum_{t=0}^T \frac{Rt - 3^*t}{(1 + E)^t}, \quad (2.6)$$

где: $ИД$ – индекс доходности; 3^*t – денежный отток на шаге t без капиталовложений в ден.ед.; K – дисконтированные капиталовложения, которые определяются по формуле:

$$K = \sum_{t=0}^T \frac{Kt}{(1 + E)^t}, \quad (2.7)$$

где: Kt – капиталовложения на шаге t в ден.ед.

$ИД$ тесно связан с $ЧДД$. Если $ЧДД > 0$, то $ИД > 1$ и наоборот.

Если $ИД > 1$ – проект эффективен и если $ИД < 1$ – проект не эффективен при заданной ставке дисконта.

Чем больше значение $ИД$, тем эффективнее проект. Чем больше значение ставки дисконта, тем все меньше проектов являются эффективными.

Внутренняя норма доходности ($ВНД$) – норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, то есть она является решением уравнения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{Rt - 3^*t}{(1 + E_{вн})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{Kt}{(1 + E_{вн})^t}, \quad (2.8)$$

где: $E_{вн}$ – норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Если расчет $ЧДД$ проекта дает ответ на вопрос: «Является ли проект эффективным при некоторой заданной норме дисконта?», то $ВНД$ проекта определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал или со средневзвешенной стоимостью капитала.

$ВНД$ определяет максимальную доходность инвестиций, и является своего рода дисконтированной точкой безубыточности. **$ВНД$** представляет собой предельно-допустимую ставку процента, превышение которой делает проект неэффективным.

В случае, когда **ВНД** равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал или средневзвешенной стоимости капитала, то инвестиции в данный проект оправданы и может рассматриваться вопрос о его принятии, в противном случае инвестиции в данный проект не целесообразны.

На практике вычисление значения **ВНД** производится с помощью электронных таблиц Excel методом последовательного приближения.

Кроме того значение ВНД может быть определено по формуле:

$$\text{ВНД} = E_1 + \frac{\text{ЧДД}_1 \cdot (E_2 - E_1)}{(\text{ЧЧД}_1 - \text{ЧДД}_2)}, \quad (2.9)$$

где: $\text{ЧДД}_{1,2}$ – значения чистых дисконтированных доходов при соответствующих $E_1, 2$, условии, что $\text{ЧДД}_1 > 0$, $\text{ЧДД}_2 < 0$. $E_1, 2$ – ставки процентов, при условии, что $E_2 > E_1$, и что разница между ними минимальна.

Дисконтированный срок окупаемости – минимальный временной интервал от начала осуществления проекта за пределами которого приведенный эффект становится и в дальнейшем остается не отрицательным, это период, начиная с которого первоначальные затраты и другие вложения связанные с проектом покрываются суммарными результатами его осуществления. Дисконтированный срок окупаемости (**ДСО**) может быть определен по формуле:

$$\text{ДСО} = t_{(-)} + \frac{|\text{ЧДД}_{-}^{\text{нак}}|}{|\text{ЧДД}_{-}^{\text{нак}}| + |\text{ЧДД}_{+}^{\text{нак}}|}, \quad (2.10)$$

где: $t_{(-)}$ – последний период (год), в котором имеет место последнее отрицательное значение накопленного ЧДД. $\text{ЧДД}_{-,+}^{\text{нак}}$ – последнее отрицательное значение накопленного ЧДД, первое положительное значение накопленного ЧДД соответственно.

ДСО характеризуется нулевым значением накопленного ЧДД.

Каждый из рассматриваемых критериев имеет некоторые недостатки, ограничивающие сферу его применения. Поэтому использование только одного из них в оценке проекта недостаточно.

При оценке целесообразности проектов может применяться также система внутренних критериев организации, которые являются для нее важными: экологичность, имидж, безопасность, общественная значимость.

Контрольные вопросы

1. Необходимость учета альтернативных затрат.
2. Что такое альтернативные затраты?
3. Сформулируйте концепцию ценности денег во времени.
4. Как определить будущую ценность денег?
5. Что следует понимать под дисконтированной стоимостью?
6. Чем отличаются номинальная и реальная процентная ставка?
7. Дайте определение денежному потоку.
8. Какие факторы оказывают влияние на проектную величину денежного потока?
9. Методика расчета проектной величины денежного потока.
10. Дайте определение категории "чистая текущая стоимость".
Какое значение имеет этот показатель в проектном анализе?
11. Назовите способы оценки эффективности проектов.
12. Экономическое содержание показателя окупаемости проекта.
13. Различие между внутренней нормой доходности проекта и доходностью проекта.
14. Чем внутренняя норма доходности отличается от ставки процента?
15. Чем дисконтированный срок окупаемости отличается от обычного?

Задания на самостоятельную работу

1. Потребность и способы учета инфляции в анализе проектов в условиях нестабильной рыночной ситуации.
2. Методы определения учетной ставки.
3. Обоснуйте, может ли денежный поток быть единственным критерием отбора при оценке двух проектов?
4. Порядок расчета операционного потока: различие бухгалтерского и проектного подходов.
5. Определите преимущества и недостатки разных финансовых критериев оценки эффективности инвестиций.

6. Какая доходность (оцените количественно) инвестирования может быть использована для текущих условий России как альтернатива какому-либо проекту?

7. Если на этапе реализации проекта по истечению определенного периода времени обнаружилось, что плановые показатели принимают иные значения, каким образом производится переоценка целесообразности проекта?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.

2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.

3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 3

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТОВ

1. Понятие "организационная структура проекта".
2. Организационные основы управления проектами.
3. Общие принципы построения организационной структуры проекта.

Для того чтобы реализация проекта проходила в соответствии с определенным планом, эффективно и целенаправленно, необходимо создать соответствующие организационные условия. В первую очередь, после получения согласия всех заинтересованных сторон в реализации проекта необходимо создать организационную структуру проекта. От того, насколько созданная структура отвечает конкретным условиям, во многом зависит конечный результат реализации проекта.

Понятие "организационная структура проекта" объединяет две составляющие: организационную форму и организационную структуру управления проектом.

Организационная форма – это организация взаимодействия и взаимоотношений между участниками инвестиционного процесса.

Организационная структура управления проектом – это совокупность взаимосвязанных органов управления, размещенных на разных уровнях системы.

Существует огромное обилие организационных форм управления проектом. Выбор той или иной формы зависит от того, кто выступает в роли руководителя проекта, а также распределения функций между участниками (участники проекта выполняют определенные функции по реализации проекта: строительство, финансирование, лицензионные мероприятия, монтаж оборудования и т.д.).

Формы организационной структуры должны рассматриваться на внутреннем и внешнем уровнях.

Внутренний уровень отражает отношения между отдельными исполнителями и группами, выполняющими проект. Внешний уровень предполагает наличие определенной структуры связей между отдельными исполнителями и группами, вовлеченными в исполнение проекта, их материнскими подразделениями, отделами, компаниями.

Среди внешних организационных структур выделяют следующие основные формы: форма проектной команды, матричная организация, гибридная организационная структура, структура модульной связи.

Основными формами внутренней структуры являются: внутренняя функционализация, внутренняя матричная структура, дивизиональная структура, централизованная или децентрализованная формы организации крупных проектов.

Построение организационной структуры проекта включает следующие элементы:

1. Подбор и назначение менеджера проекта – ответственного лица за осуществление плана внедрения бизнес-идеи.
2. Выбор и создание организационной формы осуществления проектных работ, отвечающих типу и условиям реализации проекта.
3. Формирование команды (персонала), члены которой должны осуществлять организационные, исполнительные и контрольные функции при реализации проекта.

Построение организационной структуры, а именно выбор организационной формы и вида организационной структуры управления проектом зависит от большого количества факторов (типа проекта, его масштаба, сложности и др.). Но в то же время можно выделить некоторые общие принципы формирования организационных структур управления, а именно:

- соответствие организационной структуры системы взаимоотношениям между участниками проекта;
- соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения;
- соответствие целей участников команды целям проекта.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационная форма?
2. Что такое организационная структура управления проектом?
3. Какие элементы включает процесс построения организационной структуры проекта?
4. Каковы общие принципы построения организационной структуры проекта?

5. Какие элементы содержит организационная структура проекта?
6. Чем организационная структура проекта отличается от организационной структуры организации?
7. Необходимо ли формировать организационную структуру проекта?
8. Отражаются ли в организационных структурах проекта горизонтальные связи?

Задания на самостоятельную работу

1. Какие виды внешних организационных структур Вы знаете? Охарактеризуйте их.
2. Дайте характеристику внутренним организационным структурам управления проектами.
3. Почему, по вашему мнению, большинство предприятий при реализации проекта используют смешанную структуру управления?
4. Почему в управлении проектами не применяется линейная форма организационной структуры в чистом виде?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д.В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 4

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ И КОНТРОЛЮ ПРОЕКТОВ

1. Сущность, задачи и составляющие процесса планирования
2. Сущность, задачи и составляющие процесса контроля

Планирование является важным процессом в проектном менеджменте. Об этом свидетельствует время, отводимое членами проектной команды на создание плана, а также существование тесной зависимости между эффективностью планирования и результатами выполнения проекта.

Сущность планирования в управлении проектами состоит в разработке плана комплекса работ, необходимых для достижения целей проекта и определении наиболее целесообразных средств их выполнения.

Планирование предусматривает решение таких задач: определение целей, характера взаимодействия между работами и участниками, рациональное распределение ресурсов и оптимизация организационных, технологических и экономических решений, ориентированных на достижение целей проекта.

Действия, выполняемые в процессе планирования, могут неоднократно повторяться при прохождении очередной стадии жизненного цикла проекта. Такими действиями являются:

- планирование содержания проекта и его корректировка в соответствии с фактическими данными, полученными при выполнении предварительных проектных этапов (работ);
- корректировка смет, управление ресурсами, необходимые для выполнения проектных работ;
- формирование перечня конкретных работ, ориентированных на достижение целей определенной стадии жизненного цикла проекта;
- разработка графика проектных работ в соответствии с технологической, логической схемой их выполнения;
- оценка срока выполнения расходов ресурсов по отдельным проектным работам;
- планирование ресурсов с учетом установленных сроков завершения проектных работ;

- формирование и корректировка бюджета проекта с учетом фактических результатов выполнения проектных работ.

В управлении проектами может использоваться система планов, согласно которой проект имеет три фундаментальных уровня управления (рис.4.1):

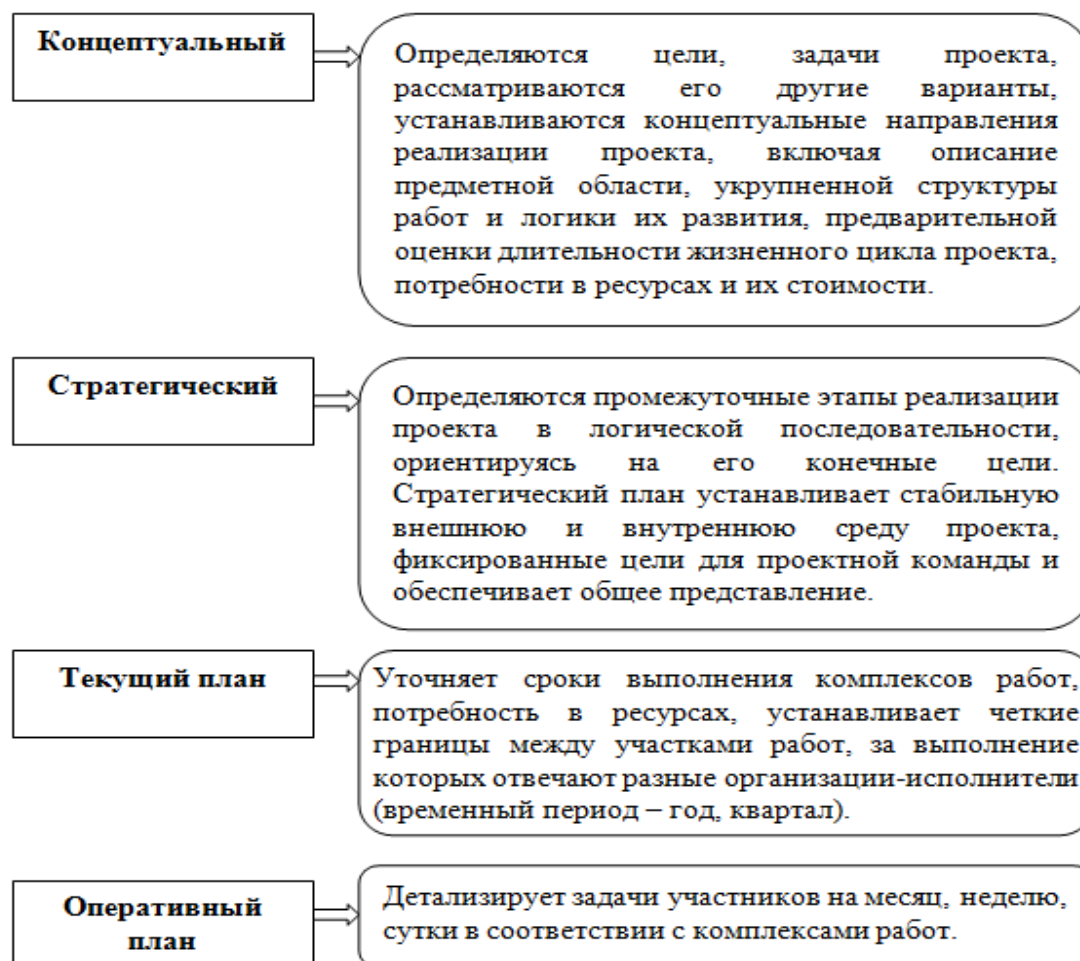


Рисунок 4.1 - Уровни управления в планировании проектной

Базовые составляющие процесса планирования имеют достаточно четкую зависимость между собой и выполняются в определенном порядке (рис.4.2).

Началом процесса планирования является планирование содержания проекта. Этот этап состоит в подробном изучении идеи проекта с целью определения шагов ее реализации. В результате планирования содержания проекта определяется общий план действий по выполнению проекта, дающий основание для формирования отношений между участниками проекта.

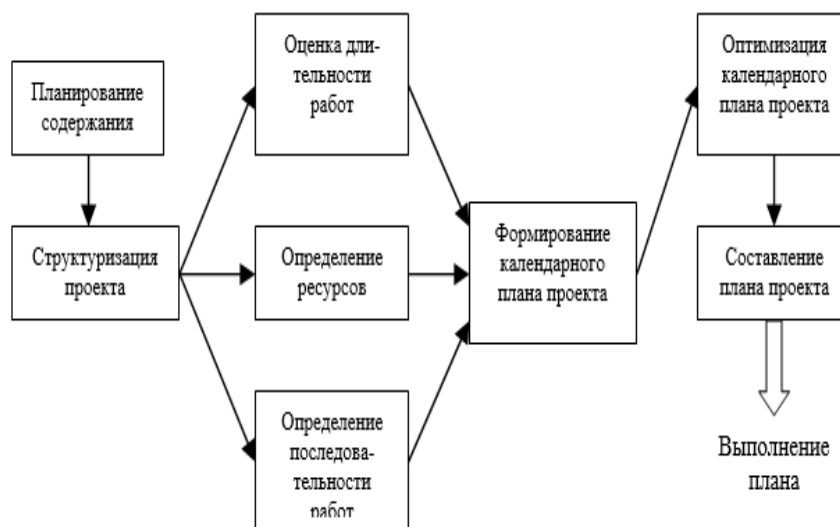


Рисунок 4.2 - Этапы процесса планирования

В ходе реализации проект попадает под влияние большого количества внешних и внутренних дестабилизирующих факторов, которые влекут за собой изменение расчетных параметров (временных и стоимостных). Руководителю не всегда удастся своевременно скорректировать ход работ согласно этим изменениям и мобилизовать исполнителей на достижение поставленных целей. В таких условиях большое значение имеет контроль.

Контроль - это процесс, в ходе которого руководитель проекта выявляет, достигаются ли поставленные цели, определяет причины нарушений, обосновывает принятие управленческих решений, обеспечивающих выполнение проекта. Контроль дает возможность руководителю проекта определить, следует ли пересматривать план, сметы, если некоторые показатели превышают допустимые значения.

Основная задача контроля – сопоставление данных о ходе выполнения проекта и плановых характеристик с целью выявления отклонений. Чем раньше будут установлены такие отклонения, тем более эффективно функционирует система контроля проекта.

Система контроля проекта должна обеспечивать:

- мониторинг проектных работ (систематическое и планомерное наблюдение за всеми работами по реализации проекта);
- выявление отклонений от целей реализации проекта с помощью критериев и ограничений, содержащихся в календарных планах, бюджетах, сметах;

- прогнозирование последствий сложившейся ситуации;
- обоснование необходимости корректировки планов.

Для того чтобы все это было реализовано, система контроля должна быть частью общей системы управления проектом и строиться на следующих принципах (табл.4.1):

Таблица 4.1 – Принципы системы контроля

Принцип	Описание принципа
1	2
Наличие качественных планов	Невозможно проводить качественный контроль над планами, которые составлены не должным образом. Планы должны быть содержательными, четко структурированными и фиксированными. Поэтому, прежде всего, нужно обеспечить качественное планирование.
Наличие информативной системы отчетности	Отчеты должны в необходимом объеме освещать состояние проекта по ранее разработанным планам. Для этого необходимо разработать простые процедуры подготовки и предоставления отчетов. Для каждого вида отчетов следует четко установить сроки предоставления.
Наличие системы анализа	В результате анализа собранных данных руководство проекта должно выяснить, соответствует ли существующая на данный момент ситуация запланированным параметрам. Если нет, то необходимо определить причины этого и оценить их последствия для результатов реализации проекта.
Наличие системы реагирования	Завершающим этапом процесса контроля являются действия, совершаемые на основе управленческих решений и направленные на предотвращение негативного влияния выявленных отклонений на конечные результаты проекта. В некоторых случаях это может привести к пересмотру плановых заданий. Именно это не проблема. Главное, чтобы пересмотр плана был своевременным и сделан в соответствии с реальными условиями выполнения этого плана.

Процесс контроля в проектном менеджменте может быть представлен в виде комплекса основных и вспомогательных действий:

- общий контроль изменений – контроль изменений по проекту в целом;
- ведение отчетности – сбор и предоставление отчетной информации о ходе реализации проекта;
- контроль расписания – контроль конфигураций в календарном плане проекта;

- контроль расходов – отслеживание отклонений от плановых расходов ресурсов и исполнение бюджета;
- контроль качества – отслеживание результатов проектных работ для определения их соответствия установленным нормам и принятие необходимых решений, направленных на устранение факторов, снижающих качество проектных работ;
- контроль риска – нейтрализация факторов риска в ходе реализации проекта.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность планирования проектов?
2. В чем заключается отличие разных видов плана?
3. Какие планы разрабатываются на концептуальном, стратегическом и тактическом уровнях управления проектами?
4. Как взаимосвязаны этапы процесса планирования проектов?
5. В чем состоит сущность контроля выполнения проектов?
6. Какими принципами нужно руководствоваться при построении системы контроля?
7. Может ли планирование нейтрализовать неопределенность будущего и внешней среды?
8. Можно ли организовать контроль без планирования?

Задания на самостоятельную работу

1. Охарактеризуйте вспомогательные процессы планирования проектов.
2. Что такое управление изменениями в проектном менеджменте?
3. Что относится к внешним и внутренним источникам изменений?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами: учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 5

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

1. Понятие структуры проекта
2. Процесс структуризации проекта

Основным правилом менеджмента является дробление сложного явления на отдельные элементы, которые лучше поддаются управлению: планированию, организации и контролю. И в управлении проектами последние разбивают на отдельные компоненты, то есть структурируют. Элементы, составляющие структуру проекта, являются самостоятельными объектами планирования, учета, организации и координирования.

Структура проекта – это совокупность его взаимосвязанных элементов, которые имеют разную степень детализации.

Структуризация проекта – процесс формирования элементов проекта и их взаимосвязей, который должен учитывать все особенности и параметры проекта: результаты проекта; стадии и этапы жизненного цикла; организационную структуру управления; ресурсы для разработки и реализации; условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется разработка и реализация проекта, и многие другие факторы.

Основная цель структуризации проекта – это его разбивка на отдельные более простые элементы и составляющие, которыми легче управлять (планировать, организовывать, контролировать).

Структура проекта может быть представлена с учетом того, какую продукцию необходимо производить или разработать, и в этом случае включает работы, которые нужно выполнить для этого. Таким образом, задача структуризации проекта состоит в том, чтобы определить так называемую подпродуктовую структуру, на основе распределения намечаемого к производству продукта на составные части – подпродукты. Например, если продуктом является автомобиль, то выделяются подпродукты, по которым разрабатываются относительно самостоятельные подпроекты производства двигателей, кузовов, шасси и т.д.

При структуризации учитываются также этапы жизненного цикла. При этом определяется структура процесса и организация работы структурных подразделений – исполнителей, то есть определяется ор-

ганизационная структура. Структуризация проекта позволяет построить сетевой график его реализации. Структуризация является неотъемлемой частью планирования проекта и решает следующие задачи:

- разбивка проекта на блоки, подвергающиеся управлению;
- увязывание работ с ресурсами;
- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля затрат;
- увязка работ по проекту с организацией бухгалтерского учета;
- переход от общих целей проекта к определенным задачам, выполняемым конкретными исполнителями;
- распределение ответственности за разные этапы проекта.

Контрольные вопросы

1. Что такое структура проекта?
2. Что нужно учесть при осуществлении структуризации проекта?
3. Какие основные задачи решает процесс структуризации проекта?
4. В чем заключается основная цель структуризации проекта?

Задания на самостоятельную работу

1. Почему проведение структуризации необходимо в управлении проектами?
2. Что такое двунаправленная структуризация?
3. Что такое трехнаправленная структуризация?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенок; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами: учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 6

СЕТЕВОЕ И КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

1. Сущность сетевого и календарного планирования
2. Методы сетевого и календарного планирования
3. Диаграммы Гантта

После выполнения структуризации проекта возможным является календарное планирование. При разработке календарного плана проекта осуществляется: определение содержания проекта; проведение детализации проектных работ; определение их продолжительности и взаимосвязей между ними; выявление потребности в ресурсах для каждого вида работ, а также ограничения их использования.

Календарное планирование проекта предполагает составление и корректировку календарного расписания выполнения проектных работ, выполняемых установленными исполнителями и взаимосвязанных во времени с учетом возможностей их обеспечения ресурсами.

При календарном планировании обязательным является учет и соблюдение заданных ограничений (длительность работ, лимиты ресурсов) и оптимальное распределение ресурсов.

В ходе реализации проекта применяются разные типы календарных планов, которые можно классифицировать по разным признакам.

По уровню планирования выделяют:

- календарные планы проекта (разрабатываются для заключения контрактов);
- функциональные календарные планы работ (ФКПР).

В свою очередь, функциональные календарные планы работ делятся:

1) по типам работ:

- ФКПР проектирования;
- ФКПР материально-технического обеспечения;
- ФКПР строительства;
- ФКПР ввода в эксплуатацию и освоение;
- ФКПР также могут быть составлены в качестве отдельных элементов, подсистем, большого проекта, которые в данном случае рассматриваются как мини проекты;

2) по глубине планирования:

- перспективные графики;
- графики начала и завершения работ по проекту;
- ежемесячные, еженедельные, ежедневные.

4) по форме представления:

- логические схемы;
- графики;
- диаграммы и т.п.

Одним из методов календарного планирования и оптимизации является сетевой график предполагающий определение критического пути. Данный график имеет начальное и конечное событие, а также набор промежуточных событий связанных работами. События соединены стрелками, которые соответствуют выполняемым работам.

Основным параметром сетевого графика является продолжительность критического пути – самой продолжительной по времени последовательности работ от исходного события до конечного. Важность выявления критического пути определяется тем, что в случае задержки выполнения работ, лежащих на критическом пути, задерживается срок выполнения всего проекта. Следовательно, чтобы этого не произошло, выполнению данных работ следует уделить более пристальное внимание.

Применение сетевого графика в календарном планировании значительно упрощено за счет созданных программных продуктов.

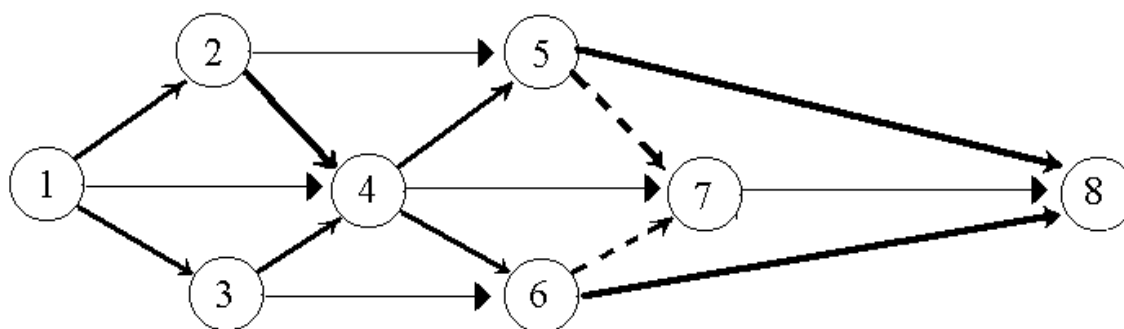


Рисунок 6.1 - Пример сетевого графика

Сетевой график составляется либо на всю совокупность работ по проекту, либо на отдельный блок, что значительно упрощает управление проектом. Такой подход к составлению календарного

плана позволяет каждому руководителю отдельного блока на своем уровне выполнять работы независимо от других блоков проектных работ, что позволяет избежать необходимости иметь дело с полным сетевым графиком. Кроме того, разделение проекта на блоки обеспечивает возможность эффективного контроля за проектными работами со стороны руководства проекта.

Основу сетевой модели составляет сетевой график, который представляет собой наглядное отображение плана работ.

Главные элементы сетевого графика:

Событие – это состояние, момент достижения конечной или промежуточной цели проекта. Событие не имеет протяженности во времени. На графике события изображаются кружечками.

Начальное событие – отправной момент комплекса работ.

Работа – это протяженный во времени процесс, необходимый для наступления события. Каждая работа имеет предшествующее событие и определенным событием завершается. На графике работы изображаются стрелками:

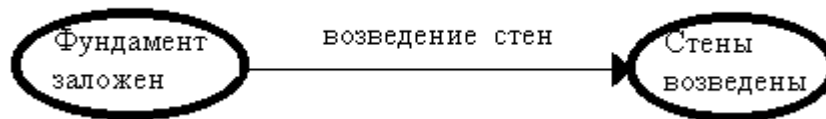


Рисунок 6.2 - Отличие работ от событий

Фиктивная работа – изображается пунктирной стрелкой, ее длительность равно нулю и показывает связь между событиями (см. условие 5).

Требования к сетевым графикам:

1) только начальное событие не имеет входящих стрелок и только конечное не имеет выходных стрелок. Промежуточные имеют и входящие и исходящие стрелки;

2) каждая работа имеет предшествующее событие;

3) на графике не должно быть изолированных участков не связанных работами с остальной частью графика, не должно быть контуров и петель;

4) два близлежащие события должны быть непосредственно связаны не более, чем одной работой;

5) событие наступает только тогда, когда выполнены абсолютно все работы, обозначенные входящими стрелками;

6) длина стрелки на графике не показывает время на ее выполнение.

Первоочередным условием для последующего анализа сетевого графика является его упорядочение.

Пример неупорядоченного графика:

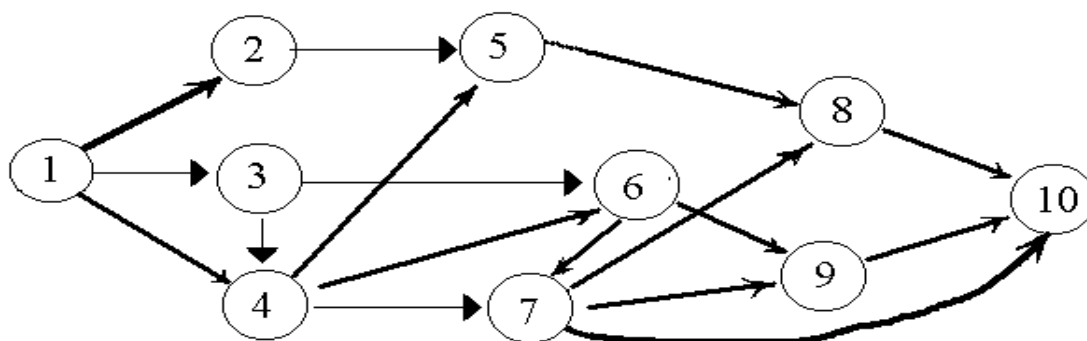


Рисунок 6.3 - Пример неупорядоченного сетевого графика

Упорядочение сетевого графика заключается в таком расположении событий и работ, при котором все работы направлены только слева направо (или сверху вниз). В каждом вертикальном слое упорядоченного графика находятся события, имеющие предшествующие события только в слоях, расположенных слева.

Последовательность работ от начального до конечного события графика, имеющая наибольшую протяженность во времени, называется **критическим путем**. События и работы, которые расположены на этом пути, также называются критическими.

Ранний срок свершения события – минимально необходимое время свершения рассматриваемого события, начиная от начального ($T_E(k)$, где k – номер события)

$$T_E(1) = 0$$

Если событие не лежит на критическом пути, то оно имеет резерв времени.

Резерв времени наступления события (k) определяется разницей между поздним и ранним сроками свершения события:

$$R(k) = T_l(k) - T_E(k)$$

$Tl(k)$ – поздний срок наступления события. $Tl(k) = T_E(k) + R(k)$

При использовании сетевого планирования часто используют табличный метод определения резервов по событиям. Это упрощает определение критического пути, поскольку события с нулевым резервом лежат на таком пути. Поэтому определив такие события табличным методом, можно легко определить и сам критический путь.

Метод сетевого планирования целесообразно применять, когда в комплексе проектных работ есть такие, которые выполняются параллельно. В этом случае имеет смысл определять критический путь.

Основные **параметры**, которые планируются и управляются при помощи данного метода:

- 1) сроки работ,
- 2) последовательность выполнения работ,
- 3) исполнители,
- 4) затраты на выполнение работ.

В этом отношении работы условно разделяют на управляемые и неуправляемые.

Управляемая работа – это такая, срок выполнения которой можно ускорить путем привлечения дополнительных ресурсов (в том числе исполнителей) на ее реализацию.

Поэтому используя метод сетевого планирования важно не только определить критический путь, но и выявить управляемые работы и особенно, которые лежат на критическом пути. Выявив такие работы можно уменьшить срок выполнения всего проекта путем воздействия на них в части контроля, увеличивая ресурсы и число исполнителей.

На рис.6.1 представлен уже готовый вариант сетевого графика, но в реальности организатору проекта еще нужно его составить. Для этого необходимо часть работ планировать с последовательным, а часть – с параллельным выполнением. То есть уже на этапе планирования можно заниматься оптимизацией проекта, поскольку параллельное выполнение работ сокращает срок его выполнения. Но следует учитывать, что чем больше работ выполняются параллельно, тем сложнее их реализация. После окончания выполнения какой-либо из них может оказаться, что следует переделывать иную работу, которая уже выполнена.

Еще одним методом календарного планирования с широким применением является построение диаграмм Ганта.

Диаграмма Ганта (график Ганта или ленточная диаграмма) – линейный план-график, показывающий сроки начала и окончания взаимосвязанных работ, необходимых для достижения цели проекта. Благодаря своей наглядности он позволяет выделить параллельные и последовательные этапы проекта и максимально сократить продолжительность данной фазы. На диаграмме Ганта работы отображаются отрезками, расположенными на горизонтальной шкале времени. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности работы. На некоторых диаграммах Ганта также показывается зависимость между работами.

Диаграмма может использоваться для иллюстрации текущего состояния выполнения работ: часть прямоугольника, соответствующая выполненной работе, заштриховывается, показывается вертикальная линия, которая соответствует моменту «сегодня».

Часто диаграмма Ганта используется совместно с таблицей со списком работ, а столбцы содержат дополнительную информацию о работе.

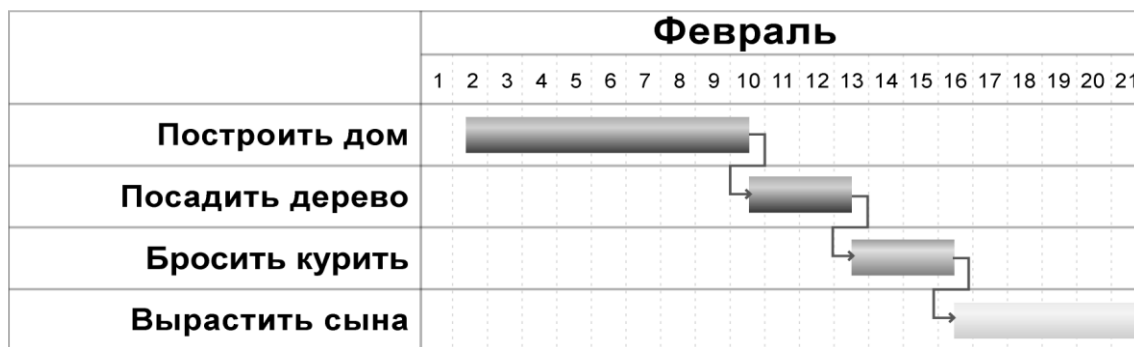


Рисунок 6.4 - Пример диаграммы Ганта

В диаграммах Ганта длина отрезка соответствует длительности работы по времени.

Диаграммы Ганта целесообразно применять, когда работы в основном выполняются последовательно, то есть одна за другой.

Использование рассмотренных методов позволяет оптимизировать последовательность выполнения и затраты ресурсов на реализацию проектных работ, а также сроки выполнения всего проекта и его бюджет.

Контрольные вопросы

1. Что такое календарное планирование проекта?
2. Какие календарные планы бывают?
3. В чем сущность метода критического пути?
4. Что такое способ построения диаграммы Ганта?
5. В чем отличии метода сетевого планирования от диаграмм Ганта?

Задания на самостоятельную работу

1. Определите главные этапы разработки календарных планов.
2. Каково значение сетевого планирования в управлении проектами?
3. Охарактеризуйте главные направления оптимизации календарных планов.
4. Какие можно выделить сферы применения для методов сетевого планирования?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Борогина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами: учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 7

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ, РАСХОДОВ И ПРОЕКТНОГО БЮДЖЕТА

1. Определение потребности в ресурсах и их планирование
2. Назначение и типы смет
3. Порядок планирования расходов и составления бюджета проекта.

Важной составной частью процесса планирования проекта является планирование ресурсов, расходов и бюджета. К ресурсам проекта относятся трудовые, оборудование, материалы и денежные средства.

Планирование ресурсов предполагает определение того, какие ресурсы и в каком количестве будут использованы на работах проекта. При этом необходимо определиться: будет ли проект снабжен трудовыми ресурсами за счет собственного персонала; каким образом будет удовлетворяться потребность в материальных ресурсах (аренда, прокат, покупка).

Для определения потребности в материальных ресурсах используют сведения о используемых видах материалов, их производственные нормы затрат, данные о затратах труда и о времени использования оборудования, машин и механизмов.

Ресурсы, на основе которых определяют стоимость работ, рассчитываются по проекту в целом или для отдельных его частей. Затем оценивают итоговые ресурсные показатели.

Планирование ресурсов предполагает:

1. Определение ресурсов, необходимых для выполнения проекта (с распределением во времени):
 - денежных средств;
 - строительных материалов;
 - технологическое оборудование;
 - вычислительной и другой организационной техники;
 - энергетических ресурсов;
 - трудовых ресурсов;
 - машин, механизмов, транспортных средств;
 - производственных площадей.
2. Определение поставщиков ресурсов.

3. Выявление факторов, влияющих на обеспеченность проекта ресурсами.

4. Формирование графика поставки ресурсов.

5. Формирование плана заключения контрактов.

С планированием ресурсов напрямую связаны процессы планирования расходов и бюджета проекта.

Планирование затрат на проведение проектных работ производится на основе расчетов, результаты которых отражаются в калькуляции себестоимости объекта планирования (учета), в том числе себестоимости работ, подлежащих выполнению в текущем году. Исходной информацией для планирования расходов по проекту является сметная документация и календарный план проекта.

Смета – это совокупность формальных расчетов, которые определяют размер затрат проекта.

Смета имеет двойное назначение:

- 1) документ, определяющий стоимость проекта;
- 2) инструмент контроля и анализа затрат ресурсов на проведение проектных работ.

Очень большое значение имеет правильное определение сметной стоимости проекта. Точность сметы зависит от точности определения комплекса проектных работ. Степень точности сметы влияет на оценку проекта, планирование капиталовложений и его финансирование. Смету составляют в процессе проектирования на основе нормативов, спецификаций к работам и пояснительных записок. На базе сметной стоимости проекта определяются договорные цены и заключаются контракты с контрагентами.

На основе календарного плана и смет формируют бюджет проекта, осуществляют учет расходов, готовят отчетность и оценивают работу исполнителей. Данные относительно сметной стоимости используют для оценки проектных решений и выбора экономически целесообразных, а также для сравнения вариантов организации проектных работ, выбора сырья и материалов, конструктивных и технологических решений.

Все расходы по проекту, как правило, можно отнести к одной из трех категорий:

- главные расходы, связанные с инвестиционным проектом;

- резервные фонды на случай увеличения расходов;
- издержки, связанные с созданием начального оборотного капитала;
- проценты по принятым на период реализации проекта обязательствам (например, банковским займам).

Для определения сметной стоимости проекта и отдельных его этапов работ применяют базисно-компенсационный и ресурсный методы.

Базисно-компенсационный метод заключается в составлении сметной документации с помощью существующих сметных норм.

Ресурсный способ определения стоимости заключается в калькулировании с внедрением текущих либо прогнозных цен и тарифов частей издержек, нужных для реализации проекта.

В практике планирования затрат на проект используют следующие типы смет:

Локальные сметы составляют по рабочим документам на каждый вид работ с целью определения сметной стоимости конструктивных элементов и отдельных видов работ.

Объектные сметы разрабатываются на основе локальных смет на отдельные конструктивные элементы и комплекс работ. К ним относятся затраты на оборудование, монтажные, строительные и другие виды работ.

Сводный сметный расчет является основным документом, определяющим совокупную стоимость всего проекта. Составляют его на основе локальных и объектных смет, а также сметных расчетов на дополнительные расходы, которые остались неучтенными в локальных и объектных сметах.

Разного рода сметы, в конечном счете, позволяют определить так называемую сметную стоимость проекта.

Сметная стоимость – это плановая общая сумма затрат, связанных с реализацией проекта. При определении этой стоимости должны быть учтены расходы на приобретение материалов, строительные работы, монтаж оборудования, покупку оборудования, инструментов, другие капитальные затраты, а также планируется резерв на непредвиденные расходы. На основе сметной стоимости определяют договорные для заключения контрактов.

Для планирования расходов исходной информацией является календарный план проекта и его сметная документация.

Для осуществления планирования затрат по проекту выполняют такие работы:

- 1) на основе календарного плана определяет перечень работ, которые следует выполнять в каждый период времени (месяц, квартал, год);
- 2) определяют стоимость этих работ по сметной документации;
- 3) рассчитывают себестоимость работ по статьям расходов (сырье и материалы, заработная плата, оборудование, накладные расходы).

План расходов необходим для определения потребности в финансовых ресурсах в течение всего периода реализации проекта. С этой целью составляют бюджет проекта.

Бюджет проекта – это план затрат, необходимых для достижения поставленных целей.

Информации относительно общего объема капиталовложений в проект недостаточно для организации его финансирования. Необходимо знать ежегодную потребность в финансировании, а для первого года – ее поквартальное и помесечное распределение. Процесс формирования бюджета проекта представляет собой распределение его сметной стоимости во времени в соответствии с календарным планом.

Бюджет проекта, как и смета, также имеет двойное значение: во-первых, это план осуществления затрат, во-вторых – инструмент для контроля (управления).

Бюджет проекта предусматривает решение двух основных задач:

- 1) обеспечение динамики инвестиций, способствующей реализации проекта в соответствии с временными и финансовыми ограничениями;
- 2) уменьшение объема расходов и снижение степени рискованности проекта за счет оптимизации структуры инвестиций и использования налоговых льгот.

Кроме перечня основных затрат, бюджет проекта должен содержать их календарную детализацию. Такая детализация может быть составлена как для проекта в целом, так и для его отдельных компонентов. При этом информация может быть поделена на разные периоды времени (месяц, квартал, полугодие, год).

Составляющими календарной детализации бюджета проекта являются:

- календарная детализация расходов (включая даты платежей);
- условия платежей для основных категорий затрат;
- критические моменты реализации проекта (например, необходимость одновременных платежей в определенный период) и способы снижения связанных с этим рисков.

Бюджет проекта может иметь три уровня.

На первом уровне последовательно суммируют сметную стоимость всех работ календарного плана и строят интегральную кривую освоения инвестиций в течение всего периода реализации проекта. При этом рассматривают альтернативные варианты плана затрат: при ранних и поздних сроках начала работ и усредненный (вероятный) вариант распределения затрат во времени.

На втором уровне уточняют источники (собственные, привлеченные) и сроки финансирования отдельных этапов.

На третьем уровне определяют реальную стоимость реализации проекта с учетом стоимости денег во времени.

Контрольные вопросы

1. Что такое ресурсы проекта?
2. Что включает процесс планирования ресурсов?
3. Что такое смета расходов проекта?
4. Какие существуют методы определения сметной стоимости проекта?
5. Какие типы смет бывают?
6. Что такое бюджет проекта?

Задания на самостоятельную работу

1. Каковы источники финансирования проекта?
2. Проведение каких этапов включает процесс планирования издержек?
3. Какое значение в управлении проектами имеет планирование проектного бюджета?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.

2. Управление проектами: учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.
4. Управление проектами: Практич. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова; Под ред. П. С. Гейзлера. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2005. – С.8-12; 25-40.
5. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций: Учебник. – К., Издательский дом «Максимум», 2001. – 600с.

ТЕМА 8

КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

1. Контроль за выполнением проекта
2. Контроль стоимости проекта

Одной из важнейших составляющих процесса управления проектами является процесс контроля.

Первым шагом процесса контроля является сбор и обработка данных о ходе выполнения проекта.

Для каждого иерархического уровня управления необходима плановая и отчетная информация о ходе выполнения работ по проекту. Эта особенность проявляется в двух направлениях: широте охвата информацией общего комплекса работ и степени детализации информации.

Руководитель каждого уровня должен получать только ту информацию и такой степени детализации, что было бы достаточно для принятия рациональных управленческих решений по регулированию процесса реализации проекта.

Руководство проекта стремится осуществлять постоянный контроль за ходом его выполнения, а также определять степень завершенности работ. С учетом полученных данных определяется дальнейшая судьба проекта в целом и отдельных его частей.

В управлении проектами используются такие **методы контроля** выполнения работ:

- *Метод простого контроля* или метод "0-100". Он предполагает осуществление контроля по факту завершения работы. В методе существует только две степени завершенности проектных работ: 0% и 100%.
- *Метод детального контроля* – предусматривает выполнение оценок промежуточных состояний завершения работы. Данный метод более сложен, поскольку требует от менеджера оценивать процент завершенности работ, находящихся в процессе выполнения.

Модификационным вариантом метода детального контроля является метод «50/50», предполагающий оценку промежуточного результата для незавершенных работ. Степень завершенности работ определяется в тот момент, когда на работу израсходовано 50% ее бюджета.

Для контроля простых работ целесообразно использовать Простой метод контроля. Для планирования таких работ используются нормативные методы.

Сложные методы контроля используются для сложных работ. Такие работы имеют большую продолжительность времени выполнения и предполагают использования широкой номенклатуры ресурсов.

С момента начала непосредственного выполнения проектных работ оценка их фактических параметров по сравнению с плановыми является основной обязанностью менеджера проекта.

Сравнение плановых и фактически достигнутых за определенный срок результатов называется **контролем процесса выполнения проекта**.

В процессе реализации проекта осуществляется анализ его фактического состояния, при котором учитываются как полностью завершенные работы, так и достигнутые промежуточные результаты, а также выполняемые на данный момент времени работы, фактическое состояние которых может быть оценено.

Результаты такого анализа могут быть использованы для:

- пересмотра планов по срокам и ресурсам на выполнение работ;
- определение причин отклонений;
- стоимостного анализа хода реализации проекта.

Важной составляющей процесса контроля является контроль стоимости проекта. Необходимость контроля стоимости объясняется наличием большого количества факторов, влияние которых приводит к перерасходу бюджета проекта. В этом случае контроль направлен на управление изменениями в целях уменьшения негативных последствий влияния таких факторов.

Контроль стоимости должен выполнять две основные функции:

- во-первых, это учетная функция. Она предполагает оценку фактической стоимости выполненных работ и израсходованных ресурсов;
- во-вторых, аналитическая функция, предполагающая действия по выявлению причин отклонений от плана.

Контроль стоимости должен быть максимально интегрирован с другими процессами контроля. Это необходимо для предотвращения негативных последствий других параметров проекта при корректировке его стоимостных параметров. К примеру, стремление снизить бюджетные расходы может привести к задержке реализации проекта в целом или ухудшить качество проектного продукта, что гораздо хуже, чем перерасход бюджета.

Контроль стоимости осуществляется с помощью двух основных методов: традиционного и освоенного объема.

Традиционный метод контроля использует такие показатели, как плановые (бюджетные) расходы и фактические расходы.

Разница в затратах согласно традиционному методу определяется как простая разница между плановыми и фактическими затратами.

Данный метод прост в использовании, однако у него есть один существенный недостаток, заключающийся в следующем. При использовании этого метода не учитывается влияние отклонений по плану выполнения работ, поэтому невозможно получить полную картину хода выполнения проекта.

Этот недостаток не характерен для другого метода – **метода освоенного объема**. Данный метод основан на понятии освоенного объема.

Освоенный объем – это плановая стоимость фактически выполненных проектных работ (работы) или количество ресурсов, которые в соответствии с плановыми показателями должны быть использованы в определенное время:

$$ОО = ПС \cdot \frac{ФВР}{100\%} \quad (8.1)$$

где: ОО – освоенный объем на определенную дату, руб.; ПС – плановая стоимость всего проекта или работы, руб.; ФВР – процент фактического выполнения работ на определенную дату или фактический процент использования ресурсов, %.

Сущность показателя освоенного объема состоит в том, что он совмещает в своем значении стоимостные (ресурсные) и календарные аспекты выполнения плана реализации проекта. Он указывает на то, какими бы были расходы, если бы в точности выполнялся календарный план проекта.

Отклонение по затратам согласно методу освоенного объема определяется как разница между фактическими затратами и освоенным объемом, а отклонение от графика – это разница между плановыми затратами и освоенным объемом.

Ход выполнения проекта по стоимости оценивается с помощью коэффициента по затратам, который рассчитывается по формуле:

$$K_3 = \frac{ОО}{ФС} \quad (8.2)$$

где: ФС – фактическая стоимость всего проекта или работы на определенную дату, руб.

Определив данный показатель, можно рассчитать прогнозную стоимость проекта по формуле:

$$B_{\text{прогн}} = \frac{B_o}{K_3} \quad (8.3)$$

где: B_o – общий бюджет проекта.

Основным преимуществом метода освоенного объема является возможность предварительного выявления возможного превышения бюджетных расходов. Практика проектного менеджмента свидетельствует, что данный метод можно использовать на момент достижения 15% уровня выполнения работ, что дает возможность выявить причины отклонений и принять соответствующие управленческие решения.

Контрольные вопросы

1. Что такое контроль за исполнением проекта?
2. Какие методы контроля за выполнением проекта используются в проектном менеджменте?
3. Что такое контроль стоимости проекта?
4. Какие методы используются для контроля стоимости проекта?

Задания на самостоятельную работу

1. С какой целью проводят контроль выполнения проекта и его стоимости?
2. Как производится контроль выполнения календарных планов?
3. Как и зачем составляется отчетность в системе контроля?
4. Какие требования предъявляются к подготовке отчетов и источники информации?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.

2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д.В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.
4. Управление проектами: Практич. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова; Под ред. П. С. Гейзлера. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2005. – С.8-12; 25-40.

ТЕМА 9

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ

1. Сущность и классификация рисков
2. Методы управления рисками
3. Организация работ по анализу рисков
4. Методы снижения риска

В рыночной экономике риск является неотъемлемым атрибутом хозяйственной деятельности. Неопределенность приводит к тому, что избежать риска невозможно, поэтому необходимо научиться предвидеть риск, оценивать его размеры, планировать меры по его предотвращению.

Риск – некоторая угроза (опасность) в будущем. Уровень этой угрозы на предприятии характеризуют его ожидаемые потери. Поскольку угроз (опасностей) может быть много, термин "риск" может употребляться во множественном числе, то есть риски.

Отличие **экономического риска** от других его видов заключается в том, что соответствующие ожидаемые потери определяются в денежном измерении. К тому же экономический риск возникает при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными, финансовыми и логистическими операциями, реализацией проектов.

Главной причиной возникновения экономических рисков является неопределенность будущей и внешней среды, порождаемая в силу:

- 1) стохастичности будущего и внешней среды;
- 2) трудностей прогнозирования будущих событий;
- 3) постоянной нестабильности экономических процессов, трудно-поддающихся реальному прогнозированию (естественные явления, технический прогресс, потребительский спрос и т.п.);
- 4) ограниченности и неполноты информации об экономических процессах, что часто определяется ограниченностью ресурсов (финансовых, времени, технических и других) субъекта хозяйствования при принятии конкретных решений;
- 5) наличия "организованной" неопределенности, обусловленной сокрытием объективной информации по экономическим, политическим и другим причинам;

б) отсутствие четкой цели и критериев оценки деятельности организации.

Неопределенность – недостаточность информации об условиях, в которых будет происходить деятельность организации, низкий уровень предсказуемости этих условий.

Поскольку управление проектами связано с планированием будущих событий во внешней среде, то руководители проектов объективно имеют дело с неопределенностью и риском.

Фактор риска – причина возникновения опасности.

Именно факторы риска и лежат в основе их классификации. Поскольку факторов риска существует большое множество, то потенциальная их классификация неограниченна по критериям и спискам.

В упрощенном виде классификацию рисков можно представить по таким критериям:

По источникам возникновения риски классифицируют на:

- хозяйственные;
- политические;
- форс-мажорные.

Политические риски обусловлены:

- риском смены государственного строя, частыми сменами правительства;

- неадекватностью политических решений;
- нестабильностью политической власти.

Хозяйственные риски могут быть такими:

- риск капитальных вложений (инфляция);
- риск изменения налогового законодательства;
- риск изменения цен поставщиков и т.д.;
- рыночный риск (отсутствие потребителей товаров и услуг).

Форс-мажорные обстоятельства включают в себя:

- риски всевозможных природных катаклизмов;
- риски военных действий;
- риск утраты имущества при пожаре.

В зависимости от причин возникновения риски классифицируются на внешние и внутренние.

Внешние риски разделяют, в свою очередь, на:

1. Непредсказуемые внешние риски:

- природные катастрофы;
- меры государственного влияния в сфере налогообложения, ценообразования, землепользования, финансово-кредитной сфере, охраны окружающей среды и т.д.

- уголовные и экономические преступления.

2. Предполагаемые внешние риски:

- рыночные риски (изменение цен, валютных курсов, требований потребителей, конкуренция и др.);

- операционный риск (отказ от целей проекта, нарушение правил эксплуатации оборудования, техники безопасности и др.).

Внутренние риски делятся на:

1. Внутренние организационные риски, а именно:

- срыв работ из-за нехватки рабочей силы или материалов, задержки поставок, ошибок при планировании и проектировании, смены ранее согласованных требований и появления дополнительных требований со стороны заказчиков и партнеров и др.;

- перерасход, возникший вследствие: срыва планов работ проекта, низкой квалификации разработчиков проекта, ошибок при составлении смет и бюджетов, неэффективной стратегии поставок и сбыта.

2. Внутренние технические риски: ошибочные технические решения, ошибки в проектной документации и т.д.

Приведенная классификация достаточно условная и неполная, однако для каждого конкретного проекта нужно выделить свои факторы риска и проранжировать их по степени опасности. *Самым опасным фактором риска является тот, которому соответствуют максимальное значение ожидаемых потерь.*

В управлении проектами важно уметь сделать количественную оценку риска и применить способы его снижения.

Целью количественной оценки риска является определение значений показателей, прямо или косвенно определяющих уровень риска:

- 1) ожидаемые потери,
- 2) вероятность наступления неблагоприятных событий,
- 3) возможные потери,
- 4) коэффициент вариации,
- 5) среднеквадратическое отклонение,
- 6) средневзвешенный балл (при экспертных оценках).

Примечание: первый показатель, то есть ожидаемые потери – прямо характеризует уровень риска, остальные – косвенно.

Ожидаемые потери (Π_o) определяются по формуле математического ожидания и могут быть как общие (Π_o^o) – то есть ожидаемые потери от действия всех факторов риска, так и от действия только одного фактора риска (Π_o^f):

$$\Pi_o^3 = \sum_{i=1}^n \Pi_{B_i} \cdot P_i, \quad (9.1)$$

где: B_{B_i} – возможные потери, возникающие вследствие наступления определенного неблагоприятного события от действия i -го фактора риска, ден. ед.; P_i – вероятность наступления неблагоприятного события вследствие действия i -го фактора риска, доли ед.; n – количество факторов риска.

Ожидаемые потери можно определять как по отдельным факторам риска, так и суммировать их общую величину. Возможные же потери складывать нельзя.

Значение ожидаемых потерь сравнивается с плановыми (или базовыми) значениями показателей, характеризующих экономическое положение предприятия (прибыль, выручка или объем реализации продукции в денежном измерении, стоимость имущества) и на этой основе делается вывод относительно уровня экономического риска.

Возможные потери – это потери, которые появятся при наступлении неблагоприятного события.

Возможные потери (Π_B) состоят из убытков (Y) и недополученной (упущенной) выгоды (B_H):

$$\Pi_B = Y + B_H \quad (9.2)$$

Возможные убытки (Y) возникают при неблагоприятном стечении обстоятельств и просчетах, представляют собой дополнительные расходы, свыше запланированных.

Например, стоимость уничтоженного в результате аварии транспортного средства является убытком соответствующего владельца. В то время как разница в прибыли лучшей (но отклоненной) альтернативы и избранной – это недополученная выгода предприятия.

При выборе худшей альтернативы такой субъект не несет прямого ущерба, однако недополучит определенную выгоду. Однако как прямые убытки, так и недополученную выгоду можно объединить одним термином – потери.

На практике иногда трудно определить значение недополученной выгоды из-за наличия множества альтернатив, поэтому часто возможные потери ($П_B$) определяют по формуле:

$$П_B = Пр_0 - Пр_1, \quad (9.3)$$

где: $Пр_0$ – базовое возможное значение прибыли, ден. ед.; $Пр_1$ – возможная прибыль вследствие действия определенного фактора риска, ден. ед.

Вероятность – объективная возможность осуществления (наступления) чего-либо, степень осуществимости.

Различают классическую и статистическую вероятности. Значения классической вероятности определяют до испытаний, статистической – после, по данным статистики.

Относительно классической вероятности примером является случай с подбрасыванием монеты, когда заранее известно, что сверху будет одна из двух сторон.

Однако на практике в отношении многих событий невозможно определить значение классической вероятности. Поэтому на базе статистической информации определяют значение относительной частоты наступления определенного события. При этом предполагается, что значение относительной частоты наступления определенного события в серии многих испытаний приближается к значению соответствующей вероятности. Значение такой вероятности называют статистической. Чем больше испытаний (масштаб статистической информации), тем в большей степени значение относительной частоты приближается к значению вероятности наступления этого события. Недостатком в данном случае является то, что значение относительной частоты наступления определенного события только лишь приближается к значению классической вероятности.

Значение относительной частоты (W) наступления определенного события можно определить по формуле:

$$W = \frac{m}{n}, \quad (9.4)$$

где: m – количество случаев (испытаний), в которых определенное событие повторилось; n – общее количество случаев (испытаний).

В управлении проектами как и в риск-менеджменте самым сложным и проблематичным является определение соответствующих вероятностей. Решение многих задач в управлении риском достаточно просто, когда известны значения вероятностей наступления будущих событий. К тому же решение почти всех задач по этому направлению так или иначе связано с необходимостью определения вероятности наступления событий.

Коэффициент вариации является косвенным показателем оценки уровня экономического риска, поскольку позволяет определить лишь колеблемость (уровень нестабильности) исследуемого показателя.

В условиях, когда известны вероятности наступления будущих событий, значение коэффициента вариации (V) может быть определено по формуле:

$$V = \frac{\delta}{M(X)} \cdot 100\%, \quad (9.5)$$

где: δ – среднее квадратическое отклонение возможных значений исследуемого показателя; $M(X)$ – средняя арифметическая или математическое ожидание.

Значение среднее квадратического отклонения (δ) при условии, когда известны вероятности наступления будущих событий, может быть определено по формуле:

$$\delta = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - M(X))^2 \cdot P_i} \quad (9.6)$$

где: $X_i - i$ – значение исследуемого показателя; P_i – вероятность появления i – го показателя

Значение среднее квадратического отклонения (δ) при условии, когда расчеты делаются на базе прошлых событий, может быть определено по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (9.7)$$

где: $\bar{X}$ - средняя арифметическая.

Коэффициент вариации и среднеквадратическое отклонение показывают уровень отклонения значений показателя от его среднеарифметического или ожидаемого значения. Предполагается, что чем больше уровень этого отклонения, тем больше уровень неустойчивости соответствующего показателя, то есть и выше уровень экономического риска.

Определенно можно утверждать, что чем выше значение коэффициента вариации и среднеквадратического отклонения, тем выше вероятность наступления неблагоприятного события. Однако значения этих показателей не дают точного представления о значении соответствующей вероятности. К тому же относительно многих показателей организации можно определить значение коэффициента вариации, что приведет к путанице в оценке уровня экономического риска. Поэтому такие показатели как коэффициент вариации и среднеквадратическое отклонение лишь косвенно характеризуют уровень экономического риска.

Границы значений коэффициента вариации, дифференцирующих уровень риска, следующие:

- 0 – 10 % – низкий уровень;
- 11 – 25 % – средний уровень;
- более 25% – высокий уровень.

Однако приведенная шкала в определенной степени условна.

Методы количественной оценки риска в основном направлены на определение значения показателей, представленных выше. Наиболее распространенными количественными **методами оценки уровня риска являются:**

- 1) статистический метод;
- 2) метод экспертных оценок;
- 3) сценарный метод;
- 4) аналитический метод (анализ чувствительности);
- 5) метод использования аналогов.

Первые два метода являются базовыми для использования других и, собственно, для количественной оценки уровня риска, поскольку такой важный количественный показатель для оценки экономического риска, как вероятность наступления неблагоприятного события, на практике определяется благодаря статистической информации или экспертным оценкам.

Перечисленные количественные методы оценки риска позволяют получить только исходную информацию (исходные данные) для определения основных показателей уровня риска или уточнить направление использования этих показателей (как в случае с методом анализа целесообразности затрат).

Рассмотрим эти способы более подробно.

1) статистический метод.

Сущность этого метода состоит в том, что значения основных показателей, прямо или косвенно определяющих уровень риска, определяются на основе статистической информации.

Статистический метод в основном применяется для определения вероятностей наступления будущих событий. Наличие информации о соответствующих вероятностях позволяет определить значение других показателей уровня риска.

Статистический метод может быть использован тогда, когда организация располагает аналитико-статистической информацией за длительный период времени.

Положительными характеристиками метода являются: объективность (т.е. независимо от субъекта анализа при наличии одних и тех же статистических данных будет получен одинаковый результат), простота.

2) метод экспертных оценок.

Сущность метода состоит в том, что группа лиц или одно лицо на основе собственных знаний, опыта и интуиции определяют уровень риска. К тому же благодаря этому методу могут определяться значения исходных данных для применения других методов количественной оценки риска. Если в управлении риском самым сложным является определение вероятностей будущих событий, то благодаря экспертному методу могут быть установлены вероятности наступления определенных событий, а на основе их значений уже определяться другие показатели уровня риска.

Этот метод широко используется на практике как для количественной оценки риска, так и для качественной.

Достоинствами метода являются: простота в организации, возможность использования при ограниченности и отсутствии статистической информации, возможность оценки и анализа источника риска.

Основным недостатком этого метода является субъективность.

3) сценарный метод.

Этот метод основан на формировании дерева событий. Используется для определения значений вероятностей наступления конечных событий этого дерева. В свою очередь, для использования этого метода необходимо знать вероятность наступления исходного и промежуточных событий. Значения соответствующих вероятностей определяются либо исходя из статистической информации с использованием статистических методов, либо экспертным путем. Поэтому сценарный метод скорее является комбинацией разных методов.

Поскольку сценарный метод позволяет получить значение вероятностей неблагоприятных событий, то для определения уровня экономического риска его необходимо использовать вместе с другими методами. На практике сценарный метод часто используется для определения вероятностей аварий производственных систем. Для этого изучается статистическая информация об отказе отдельных элементов этих систем.

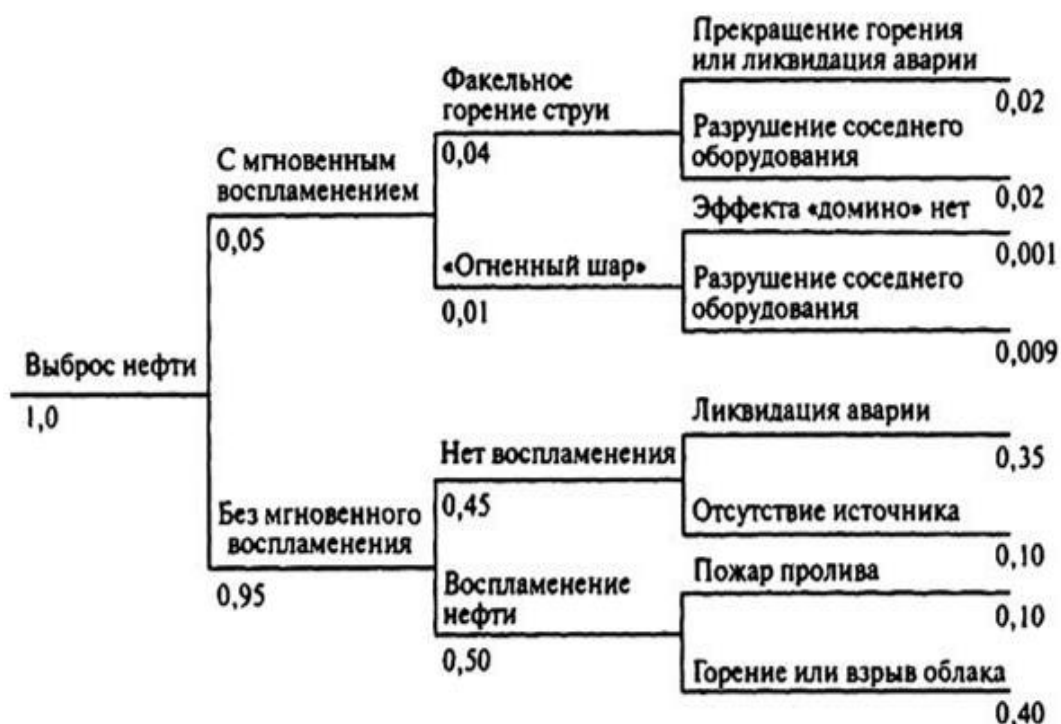


Рисунок 9.1 - Пример дерева событий

Поскольку сценарный метод является комбинацией других методов (статистического и экспертного), ему присущи положительные и отрицательные черты соответствующих методов.

4) аналитический метод (анализ чувствительности).

Сущность метода состоит в определении возможных потерь в результате действия различных факторов риска. Основным недостатком метода является то, что не рассматривается вероятностный характер будущих событий. Поскольку возможные потери лишь косвенно определяют уровень экономического риска, этот метод необходимо применять вместе с другими, которые позволяют определить вероятности неблагоприятных событий.

Этот метод реализуется в несколько этапов. Сначала выбирается ключевой показатель (прибыль, чистый приведенный доход или NPV). Далее определяется базовое значение ключевого показателя. На следующем этапе определяются факторы, влияющие на значение ключевого показателя. Далее определяются значения ключевого показателя при отрицательном воздействии (изменении в худшую сторону) фактора риска. В итоге определяются факторы риска, по которым может произойти наибольшее понижение ключевого показателя, то есть максимальные потери.

Недостатками метода являются: невозможность анализа источника риска, необходимость применения вместе с теми методами, по которым определяются вероятности наступления ответных неблагоприятных событий.

5) метод использования аналогов.

Сущность метода состоит в оценке уровня риска на основе аналогов прошлого. То есть, когда на основе информации прошлого, позволяющей качественно оценивать риск, предпринимается попытка определить количественные значения показателей уровня риска. Анализ факторов, которые в прошлом были источником опасности, происходит на основе информации из разных источников. Этот метод является основой для экспертных оценок, когда на основе такой информации невозможно количественно определить значение вероятностей наступления неблагоприятных событий.

После выявления факторов риска и оценки его уровня при планировании и реализации проектов применяют набор методов снижения соответствующего уровня.

Сущность всех способов снижения уровня экономического риска заключается либо в минимизации вероятностей наступления неблагоприятных событий, либо в минимизации возможных потерь, которые будут иметь место при пришествии неблагоприятных событий. К тому же увеличение показателей, характеризующих экономическое положение предприятия (прибыль, активы) также приводит к уменьшению уровня экономического риска.

Для снижения уровня риска применяются разные методы. Наиболее **распространенными методами снижения уровня экономического риска** являются (рис.9.2):



Рисунок 9.2 - Методы снижения уровня риска

Эти методы могут применяться даже при отсутствии результатов количественной оценки относительно уровня экономического риска.

Диверсификация базируется на принципе – «никогда не держите все яйца в одной корзине». Реализация метода не позволяет снизить вероятность наступления неблагоприятных событий, снижается значение только возможных потерь. Однако при этом увеличивается количество факторов риска, а значит и количество возможных неблагоприятных событий.

Диверсификация ресурсов – их распределение между разными объектами или видами деятельности, которые непосредственно не связаны между собой.

В качестве направлений диверсификации могут быть рассмотрены:

а) диверсификация поставщиков товаров (предполагает обеспечение разнообразия коммерческих партнеров по поставке на предприятие основных групп товаров);

б) диверсификация видов деятельности (предполагает использование альтернативных возможностей получения дохода и прибыли от разных видов хозяйственных операций);

в) диверсификация ассортимента выпускаемой продукции;

г) диверсификация портфеля ценных бумаг (она предполагает разнообразие этого портфеля по отдельным видам и элементам ценных бумаг (не изменяя для этого целей формирования этого портфеля);

д) диверсификация депозитного портфеля. Предусматривает размещение временно свободных денежных средств организации на депозитное хранение в нескольких банках (не изменяя при этом существенно условия их размещения).

Однако на практике диверсификация может не только снизить уровень риска, но повысить его. Если, например, происходит диверсификация видов деятельности, то в случае отсутствия информации о новых таких видах могут быть приняты неверные управленческие решения, которые приведут к дополнительным потерям. Диверсификация видов деятельности обуславливает необходимость получения информации и усовершенствования опыта всех таких видов. Как и при вложении средств в разные банки появляется необходимость дополнительного получения информации о надежности всех банков и видов деятельности. Иначе уровень риска потери средств может не только снизиться, но и быть выше.

Лимитирование – установление лимитов: предельных сумм затрат, кредита, продаж, и т.д. Лимитирование лишь ограничивает возможные потери, но не позволяет снизить вероятность наступления неблагоприятного события.

По хозяйственным операциям и видам деятельности, которые могут выходить за пределы допустимого риска, последний ограничивается путем установления соответствующих финансовых и экономических нормативов. Совокупность таких нормативов может включать:

а) максимальный размер запасов товаров на предприятии (сезонного хранения, запасов текущего пополнения, целевого назначения);

- б) максимальный объем закупки товара у одного контрагента;
- в) максимальный размер потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю;
- г) минимальный размер оборотных активов в высоколиквидной форме;
- д) предельный размер использования заемных средств в обороте (или их удельный вес в общей сумме используемого капитала);
- е) максимальный размер депозитного вноса, размещаемого в одном коммерческом банке, и другие.

Лимитирование является популярным способом снижения уровня риска и часто применяется банками при выдаче ссуд. Также лимитирование применяется при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала.

Распределение риска – риск потерь распределяется между сторонами (участниками) таким образом, что возможные потери каждой становятся относительно небольшими. На этом методе основывается деятельность акционерных обществ.

Реализация этого метода снижает только возможные потери для каждой стороны (участника), но не позволяет снизить вероятность наступления неблагоприятных событий.

Самострахование (объединение риска) – трансформация множества случайных трудно-прогнозируемых потерь в постоянные затраты. Практической реализацией этого метода является включение в смету затрат статьи - «Расходы на покрытие непредвиденных потерь», где «собираются» все ожидаемые потери от влияния множества факторов риска.

Самострахование (объединение риска) не позволяет ни снизить вероятность наступления неблагоприятных событий, ни возможные потери. Благодаря реализации этого метода сдвигаются границы зон экономического риска, что и снижает его уровень.

При самостраховании предприниматель подстраховывается сам, но не покупает страховку у страховой компании. Тем самым он экономит на расходах капитала, связанных с внешним страхованием. В процессе самострахования создаются разные внутренние резервные и страховые фонды. Эти фонды в зависимости от цели предназначения могут создаваться в натуральной или денежной форме. В натуральной

форме они являются запасами сырья и материалов, но в большинстве случаев создаются в денежной форме. Резервные денежные фонды создаются именно в бухгалтерском учете организации на случай покрытия непредвиденных потерь и кредиторской задолженности. Это совсем не связано с созданием отдельных юридических лиц. Создание их обязательно для акционерных обществ.

Создание специального резервного фонда (фонда риска) производится за счет отчислений из прибыли на случай возникновения неблагоприятных событий. Самострахование за счет резервного фонда целесообразно в том случае, когда стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имуществом и финансовыми критериями всего бизнеса, и когда вероятность потерь чрезвычайно мала. При определении требуемого уровня страховых резервных фондов исходят из средневзвешенной величины разных компонентов: текущих активов, основного капитала.

Чаще страховые фонды формируются в размере 1% от стоимости активов, или 1-5% от объема продаж, или 3-5% от годового фонда выплат акционерам.

Получение дополнительной информации как способ снижения уровня рисков

Основной причиной риска является неопределенность будущего и внешней среды. В случае получения дополнительной релевантной информации, которая снижает уровень неопределенности, можно добиться снижения уровня риска.

Информация играет важную роль в риск-менеджменте, поскольку менеджеру часто приходится принимать рискованные решения, когда результаты вложения капитала и совершения сделок неизвестны и основаны на неполной информации. При наличии более полной информации, он мог бы сделать более точный прогноз и снизить уровень риска. Это делает информацию очень ценным товаром.

Суть этого метода снижения уровня риска состоит в том, что, имея дополнительную информацию о будущих событиях и факторах риска, субъект управления принимает соответствующие решения по нейтрализации опасности факторов риска в порядке их опасности. Ресурсы предприятия объективно ограничены, в том числе и ресурсы рабочего времени субъекта управления. В таких условиях невозможно нейтрализовать

все факторы риска, однако можно повлиять на наиболее опасные. В зависимости от особенности фактора риска (внешний или внутренний), реализация этого метода позволяет снизить как вероятность наступления неблагоприятных событий, так и возможные потери.

Если предприятие в своей деятельности имеет дело с асимметрией информации и моральным риском, то для их нейтрализации возможны следующие меры:

- тщательный отбор контрагентов;
- дифференциация контрагентов по группам риска;
- дифференциация условий взаимодействия с контрагентами в зависимости от их причастности к определенной группе риска;
- отказ от сотрудничества с контрагентами группы высокого риска;
- использование при принятии решений о целесообразности сотрудничества с контрагентами косвенной информации, позволяющей передать «рыночные сигналы»: репутация, торговая марка, гарантия, фирменный знак, сертификат качества, поручительство;
- распределение с контрагентами морального риска (частичная компенсация ущерба);
- сбор и систематизация дополнительной информации о контрагентах.

Планирование (бизнес-планирование) как способ понижения уровня риска является способом снижения уровня неопределенности внешней среды и будущего. Невозможно заранее все предусмотреть в планах, однако разрабатывая эти планы, менеджеры заранее могут задуматься о возможных проблемах в деятельности и разработать меры по их нейтрализации. В таком случае будущее становится менее неопределенным, а значит, и снижается уровень риска. Планирование не позволяет полностью нейтрализовать неопределенность будущего, а лишь отчасти проясняет его. Однако и это частичное прояснение в известной степени снижает уровень риска.

В результате реализации этого метода может снижаться либо вероятность наступления неблагоприятного события, либо возможные потери в зависимости от особенности фактора риска, опасность которого нейтрализуется благодаря планированию.

Совокупность управленческих действий по нейтрализации внутренних и внешних факторов риска – этот метод заключается в прямом воздействии на соответствующие причины риска, в результате чего снижается либо вероятность наступления неблагоприятного события, либо возможные потери. Субъекты управления должны использовать все возможности снижения уровня риска, что может быть реализовано через: тщательный отбор персонала; тщательный осмотр и анализ заключаемых контрактов; проверка партнеров;

Внешнее страхование представляет собой передачу риска, так что одновременно выступает направлением решения риска.

Сущность внешнего страхования (в дальнейшем страхование) частично объясняется известным изречением Эдварда Ллойда: «Страхование - это вклад многих в несчастье нескольких».

Сущность страхования проявляется в том, что заинтересованная в страховании сторона готова отказаться от части своих доходов во избежание риска, то есть эта сторона готова заплатить за сведение уровня риска к нулю. К тому же при осуществлении страхования потери распределяются между его участниками.

Страхование – одна из более древних форм гражданских отношений, которая со временем из натурального вида изменилась в денежный (финансовый).

Данный вид снижения уровня риска предполагает обращение к страховой компании и оплату ее услуг. Часто страховые тарифы превышают ожидаемые потери, что делает нецелесообразным использование данного способа на практике. При этом применяется для страхования дорогостоящих объектов и тех рисков, которые организация самостоятельно не в состоянии нейтрализовать.

Контрольные вопросы

1. Сущность экономического риска и причины его возникновения.
2. Почему риск-менеджмент актуален в управлении проектами?
3. В каких единицах измерения оценивается уровень экономического риска?
4. Чем ожидаемые потери отличаются от возможных?
5. Какие существуют методы оценки уровня экономического риска? В чем их сущность достоинства и недостатки?

6. Почему статистические показатели: коэффициент вариации и среднеквадратическое отклонение – используются для оценки уровня риска?

7. Каким образом определяют вероятность наступления будущих событий? Почему существует несколько методов?

8. Сущность и особенности методов снижения уровня риска.

9. Каким образом можно оценить степень опасности фактора риска?

10. Что такое фактор риска?

11. В чём заключаются недостатки диверсификации?

Задания на самостоятельную работу

1. Почему улучшение показателей имущественного состояния хозяйствующего субъекта снижает уровень риска?

2. Почему разные показатели по-разному показывают уровень риска: прямо или косвенно?

3. Что такое моральный риск и асимметрия информации? В каких случаях эти явления могут помешать реализации проекта?

4. Каков алгоритм управления риском в проектах?

5. Назовите ключевую проблему риск-менеджмента в управлении проектами?

6. Чем внутреннее страхование предпочтительнее внешнего? В каких случаях это не так?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Борогина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.

2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.

3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

4. Управление проектами: Практич. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова; Под ред. П. С. Гейзлера. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2005. – С.8-12; 25-40.

ТЕМА 10

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТОВ

1. Концепция управления качеством
2. Стандартизация
3. Стандарт качества ISO 9000
4. Обеспечение качества в управлении проектами

Качество продукции (работ, услуг) является важным фактором обеспечения конкурентоспособности организации. В управлении проектами качество выполняемых работ также является существенным и важным для достижения целей проекта. Выделяют следующие две основные составляющие понятия качества: соответствие требованиям потребителей и соответствие целям проекта. Задачи обеспечения качества проекта актуальны на всех стадиях его жизненного цикла.

Управление качеством проекта – это процесс установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества проекта на всех его этапах разработки, обоснования и реализации.

Средством управления качеством является стандартизация, включающая комплекс норм, правил и требований как к качеству продукции, так и качеству систем организации.

Процесс стандартизации регламентируется совокупностью нормативно-технической документации:

1. Международные стандарты ISO.
2. Государственные стандарты Российской Федерации.
3. Отраслевые стандарты.
4. Стандарты научно-технических и инженерных обществ и союзов.
5. Технические условия.
6. Стандарты компании.

Стандартизация продукции – процесс оценки соответствия продукции определенным требованиям и выдачи документа (сертификата), который свидетельствует о высоком уровне ее качества и соответствии требованиям международных стандартов.

Стандартизация проводится не только в отношении продукции, но и отдельных процессов. В Российской Федерации предусмотрена обязательная и добровольная сертификация. Обязательная сертифика-

ция осуществляется в пределах государственной системы управления хозяйственными субъектами и включает в себя проверку, испытание продукции, а так же государственный надзор за уже сертифицированной продукцией.

Объектом государственного надзора является продукция производственно-технического назначения и товары народного потребления, экспортная продукция в отношении требований контрактов, импортная продукция по действующим в стране стандартам, аттестованные производства.

Добровольная сертификация может проводиться по инициативе предприятия на договорной основе с целью установления соответствия определенным требованиям, которые не являются обязательными.

Обеспечение качества проектов может базироваться на применении стандартов Международной организации по стандартизации (ISO), созданной в 1947 г. В бывшем СССР эти стандарты были признаны национальными в 1988 г. В системах управления качеством используют серию стандартов ISO 9000 и эквивалентны ей. Неправительственная организация ISO со штабом в Женеве (Швейцария) была создана с целью разработки мировых стандартов, способствующих улучшению международных связей и кооперации, а также ускоренному развитию сбалансированной и равноправной международной торговли.

ISO (Международная организация стандартизации) – это всемирная федерация национальных органов стандартизации (комитетов членов ISO).

Международные стандарты разрабатываются, как правило, техническими комитетами ISO. Вопросами качества в ISO занимается технический комитет ISO 176. Он координирует разработку и внедрение стандартов в системах контроля качества продукции, ее повышения и обеспечения технологией. Этому техническому комитету подчинены стандарты серии ISO 9000 "Системы качества".

ISO 9000 – стандарт на качество проектирования, разработку, изготовление и послепродажное обслуживание. Этот стандарт определяет базовый набор мер по контролю качества и содержит схему функционирования бизнес-процессов предприятия, обеспечивающего качество его работы.

ISO 9000 не является стандартом качества для товаров и услуг, производимых предприятием. Предлагаемая в стандарте схема охватывает все этапы производственного цикла выпуска товаров (услуг):

- проектирование;
- закупку сырья и материалов;
- создание и доставку товаров;
- обучение персонала;
- обслуживание клиентов.

ISO 9000 регламентирует два ключевых направления:

- 1) наличие и документирование соответствующего бизнес-процесса;
- 2) измерение его качества.

На самом деле ISO 9000 – это серия стандартов по управлению качеством и обеспечению качества.

Известны 8 принципов управления качеством, которые высшее руководство может использовать для улучшения показателей деятельности организации:

1. Ориентация на заказчика. Организации зависят от своих заказчиков, и поэтому необходимо понимать текущие и будущие потребности заказчиков, выполнять их требования и стремиться к превышению их ожиданий.

2. Лидерство. Руководители устанавливают единство целей и направлений деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать такую внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в выполнение поставленных перед организацией задач.

3. Привлечение работников. Работники на всех уровнях составляют основу организации, и их привлечение позволяет использовать их способности в пользу организации.

4. Процессный подход. Желаемого результата достигают в тех случаях, когда деятельностью и связанными с ней ресурсами управляют как процессом.

5. Системный подход к управлению. Идентификация, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой способствует более эффективному и эффективному достижению целей организации.

6. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует считать постоянной целью организации.

7. Принятие решений на основе фактов. Эффективные решения принимаются на основе анализа данных и информации.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.*

Сертификация организации согласно стандарта ISO 9000 включает следующие этапы (рис.10.1):

1. Применение стандартов в организации, что заключается в разработке и введении в действие ряда средств, предложенных стандартами.
2. Проведение собственной сертификации аккредитованными ISO-органами.
3. Периодические (два раза в год) проверки организации на соответствие стандартам.

Рисунок 10.1 - Этапы сертификации согласно стандарта ISO 9000

Сертификация по ISO является добровольным делом каждой организации. Часто иностранные компании требуют наличия сертификата от своих партнеров. Также наличие соответствующего сертификата может являться обязательным условием для участия организации в международных тендерах, госзаказах, а также для получения льготных кредитов и страховок.

На основе данных учета и анализа затрат, связанных с обеспечением качества проекта, осуществляется сравнение действительного уровня качества с планируемым. Классификация этих затрат имеет следующий вид:

1. *Предупредительные* – направлены на постоянное удовлетворение требований заказчика по производству продукции без дефектов (затраты на качество проекта, обучение персонала и т.п.).

2. *Информационные* – связаны с желанием заказчика (потребителя) убедиться в том, что процесс развивается в нужном направлении (расходы на инспекционные проверки, лабораторный и операционный контроль).

3. *Внутренние* – направлены на устранение дефектов, связанных с внутренними проблемами (расходы на отбраковку, ремонт).

4. *Внешние* – направленные на устранение дефектов, связанных с требованиями заказчика, которые обусловлены тем, что требования заказчика не были удовлетворены (затраты на возврат продукции, удовлетворение жалоб потребителей, необходимые ответные меры).

Для контроля качества проекта используются следующие методы и средства (рис.10.2):



Рисунок 10.2 - Методы контроля качества в управлении проектами

Техническая инспекция является важным инструментом контроля качества проекта. Она осуществляется согласно плана, который определяет в деталях виды и средства проверок и испытаний, объемы проверок, инструментальную оснастку, периодичность и степень детализации.

Техническая инспекция может включать в себя следующие мероприятия:

- испытание;
- проверка результативности методов контроля качества, применяемых поставщиком;
- оценка стандартов качества поставщика;
- осмотр и проверка характеристик и т.д.

Результатом контроля качества является:

1) вывод о необходимости внесения изменений в процесс, когда управление качеством не отвечает установленным требованиям, нормам и стандартам и принятие мер по улучшению качества проекта в целом.

2) решение о принятии работ и результатов проекта, когда они соответствуют стандартам качества.

Контрольные вопросы

1. На что направлено управление качеством проектов?
2. Что такое стандартизация продукции?
3. В чем сущность стандарта качества ISO 9000?
4. Назовите принципы управления качеством?
5. Как классифицируются расходы по обеспечению качества проектов?
6. Какие методы используются в проектном менеджменте для контроля качества проектов?

Задания на самостоятельную работу

1. Каково, по Вашему мнению, значение управления качеством в обеспечении конкурентоспособности продукции проекта?
2. Какие еще Вы знаете стандарты качества, предложенные Международной организацией по стандартизации?
3. Какова роль проект-менеджера в обеспечении качества на основных этапах проекта?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 11

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТОРГОВ ПО ПРОЕКТАМ

1. Предмет торгов
2. Организация торгов
3. Функции тендерного комитета
4. Тендерная документация
5. Типы торгов

В мировой практике наиболее распространенным способом закупки различных ресурсов является проведение конкурсных торгов. Особенно это относится к средним и крупным проектам. Чем больше объем предполагаемых закупок, тем выше необходимость применения этого способа обеспечения ресурсами. Организация конкурсных торгов повышает уровень конкуренции между поставщиками и снижает возможности коррупции команды проекта. Торги позволяют оптимизировать поставщиков по критерию цен и рисков.

Конкурсные торги (тендеры) проводятся по определенным правилам и порядку с целью определения победителя из числа участников. Такой победитель в дальнейшем становится подрядчиком на выполнение работ или поставщиком ресурсов.

Предметом торгов может быть:

- поставка сырья, материалов и комплектующих;
- поставка оборудования;
- подряды на монтажные работы, строительство, капитальные ремонты, реконструкции;
- подряды на монтаж, наладку и запуск оборудования;
- проектирование;
- разработка ТЭО;
- управление проектом;
- консультационные и другие услуги.

Организация проведения торгов и сама процедура осуществляется в соответствии с определенными нормативно-правовыми документами. Этими документами оговариваются требования к участникам торгов, правила подачи ими документов для участия, правила создания и требования к работе тендерного комитета.

Организация проведения торгов проходит по схеме, представленной на рис. 11.1.



Рисунок 11.1 - Схема организации торгов

Членами тендерного комитета могут быть опытные специалисты, обладающие соответствующими знаниями в сфере закупок. Если сотрудники заказчика не имеют необходимых знаний или опыта работы для оценки предложений собственными силами, заказчик для этого может привлечь компетентных независимых экспертов.

Тендерный комитет выполняет все организационные работы по проведению торгов и выполняет такие функции: (рис.11.2):

Тендерная документация – это совокупность документов, включающая информацию о коммерческих, технологических, организационных и других параметрах процедуры и предмета торгов.

Предоставление тендерной документации заказчиком может осуществляться на платной основе с целью покрытия расходов на подготовку и распространение такой документации.

Оферта – это согласие потенциального поставщика на участие в конкурсных торгах, подготовленное по специально разработанной форме организатора торгов. Организация, участвующая в торгах называется **офертом**.



Рисунок 11.2 - Функции тендерного комитета

Составляющими оферты могут быть общие сведения о поставщике товаров (работ, услуг), а также техническая и коммерческая части. Заказчик – организатор торгов имеет право требовать от участников предоставления информации об их соответствии предъявляемым требованиям.

Тендерный комитет принимает оферты в запечатанных конвертах и определяет время открытия. Непосредственное рассмотрение и анализ присланных оферт и составляет суть конкурса.

Анализ и оценку поступивших на конкурс предложений тендерный комитет может осуществлять с привлечением экспертов. Та организация, оферта которой наиболее полно отвечает проектным требованиям и привлекательна с коммерческой точки зрения, становится победителем тендера.

В зависимости от предмета торгов, целей и потребностей заказчика торги могут быть:

- открытыми;
- закрытыми;
- одиночными;
- двухступенчатыми;
- с запросом ценовых предложений.

Если тендер открытый, то привлекаются все желающие. Объявление о его проведении публикуется в открытой печати или на сайте организатора, из-за чего такие торги называют публичными.

Открытые торги (тендеры) в основном проводятся с целью закупки типовых материалов, видов оборудования, работ и услуг, и что особенно – для получения наиболее экономически выгодных предложений от продавцов.

Закрытые торги (тендеры) могут организовываться для приобретения прогрессивного дорогостоящего высокотехнологичного оборудования или при необходимости проведения технически сложных работ. В этом случае торги организовываются на основе приглашений конкретным организациям, а не на основе объявлений.

Одиночные торги используются довольно редко (в случае поставок со стороны монополиста или необходимости выполнения уникальных разработок), их процедура предусматривает проведение переговоров с одним поставщиком и заключение договора о закупке.

Процедура двухступенчатых торгов применяется в следующих случаях:

- заказчик не может составить конкретный перечень товаров (работ) или определить вид услуг, а также, если для принятия оптимального решения о закупке необходимо провести предварительные переговоры с участниками торгов;
- все тендерные предложения, представленные участниками торгов на открытые торги, заказчик отклонил из-за сговора участников торгов относительно цены соответствующего товара, работ или услуг, а также когда участники торгов, подавшие тендерные предложения, не отвечали требованиям, изложенным в тендерной документации.

Двухступенчатые торги совершаются в два этапа. На первом этапе все участники представляют предварительные тендерные предложения, содержащие технические, качественные и другие характеристики предмета закупки, условия поставки, подтверждение профессиональной компетенции участника и его соответствие квалификационным требованиям, а также ориентировочные цены. После изучения предыдущих предложений, заказчик может внести изменения в тендерную документацию относительно технических требований и тре-

бований к качеству предмета закупки или предложить новые характеристики и критерии оценки предложения. Проинформировав об изменениях участников, предложения которых были отклонены, тендерный комитет приглашает их принять участие во втором этапе торгов. На данном этапе, заказчик рассматривает окончательные тендерные предложения с указанием цен.

Далее процедура торгов производится так же, как и процедура открытых торгов.

Заказчик также может осуществлять закупку путем применения процедуры запроса ценовых предложений (котировок) для закупок уже готовых для использования товаров или услуг, которые не производятся специально или по отдельным спецификациям заказчика и для которых есть постоянно действующий рынок.

Заказчик со своей стороны должен сообщить участникам о требованиях по предмету закупки, а также включаются ли в стоимость товаров или услуг расходы на транспортировку, страхование, уплату таможенных пошлин, налогов и других сборов и обязательных платежей. Каждый участник торгов имеет право подать только одно ценовое предложение, которое не может быть изменено в дальнейшем. Заказчик заключает договор о закупке с тем участником торгов, который подал предложение по самой низкой цене, удовлетворяющей заказчика.

Контрольные вопросы

1. Что такое торги, с какой целью они проводятся?
2. Как организуются торги?
3. Что такое тендерный комитет, какие у него функции?
4. Что такое тендерная документация?
5. Какой документ называется "оферта"?
6. Какие существуют типы торгов?

Задания на самостоятельную работу

1. Какие сведения должно содержать тендерное предложение?
2. В каких изданиях публикуются объявления о проведении тендерных торгов?
3. В каком случае торги считаются недействительными?

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

ТЕМА 12

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

1. Формирование проектной команды и ее жизненный цикл
2. Управление конфликтами в проекте
3. Развитие команды

Многие специалисты в сфере управления проектами утверждают, что фактор человеческих отношений стоит на первом месте среди факторов, влияющих на успех осуществления проекта. Поэтому важной задачей управления проектом является формирование команды.

Команда проекта – группа менеджеров и технических специалистов, которые осуществляют функции управления и выполнения проектных работ.

Формально команда проекта соответствует его организационной структуре управления с разделением функций, обязанностей и ответственности. На верхнем уровне структуры находится менеджер проекта, а на нижних – исполнители, отделы и специалисты, отвечающие за отдельные функциональные сферы.

По содержанию такая команда является группой высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми для достижения целей проекта знаниями и навыками.

Основная обязанность менеджера проекта на первом этапе его работы заключается в создании профессиональной команды для нового проекта. Сложность реализации этой обязанности заключается в уникальности, новизне, рисках и быстротечности нового проекта. При этом новые члены команды не работали вместе, но должны быть объединены общими целями, задачами, ценностями, нормами. Часто такую команду формируют еще задолго до начала реализации самого проекта.

Как и проект, его команда имеет свой жизненный цикл, где можно выделить пять основных стадий, их характеристика приведена в табл.12.1.

В группах людей интересы работников не всегда совпадают, что может привести к конфликту. Поэтому важное место в управлении проектами занимает умение управлять конфликтами.

Таблица 12.1 - Характеристика основных стадий жизненного цикла команды проекта

Наименование стадии	Особенности
1	2
1. Формирование	Специалисты еще не являются единой и сплоченной командой и могут быть не знакомы между собой. Происходит знакомство как между членами команды, так и с проектом в целом, формируются общие ценности и цели, определяются правила взаимодействия и нормы, ставятся задачи, определяются пути и принципы их решения.
2. Слаживание (адаптация)	Начало совместной работы над проектом, когда развивается и сплоченность команды, и повышается уровень конфликтности. Появляются лидеры, определяются роли каждого специалиста и их места в команде. Формируется психологический климат в коллективе и его внутренняя культура.
3. Функционирование	На основе сложившихся отношений идет процесс работы по реализации проекта. Основными задачами менеджера команды является рациональное распределение функций между специалистами и подразделениями, нейтрализация конфликтов, поддержка деловой атмосферы и единства, обеспечение условий нормальной работы.
4. Реорганизация	В случаях существенных изменений: в проекте (заданиях, планах, результатах); структуры управления проектом; завершением отдельных стадий проекта; сменой работников; дополнительным привлечением новых специалистов; приглашением временных экспертов – происходят трансформации в количественном и качественном составах команды, то есть реорганизация.
5. Расформирование	По завершении отдельных стадий и всего проекта происходит расформирование отдельных подразделений или всей команды проекта. Если проектная деятельность является сутью организации, то команда проекта переходит на другие проекты в разных составах, иначе – эта стадия означает конец жизненного цикла такой команды.

Конфликт в команде проекта – это отсутствие согласия между его участниками, столкновение противоположных лиц или групп работников, а также внутренний дискомфорт одного человека. Наличие конфликтов в команде проекта мешает его реализации, поэтому в идеале он не должен возникать. Однако конфликтность является объек-

тивной чертой людей, и ожидать полное их отсутствие не стоит. Также признано то, что определенная степень конфликтности желательна в отношениях.

Конфликт может быть положительным, если:

- позволяет снять напряженность;
- является основой для начала дискуссии по обсуждению того или иного вопроса;

- позволяет выявить недостатки проекта;
- улучшает отношения между людьми;
- способствует решению того или иного вопроса;
- способствует правильному выполнению работ;
- позволяет сотрудникам более полно раскрыть свои возможности.

Конфликт является отрицательным, если:

- вызывает чувство недовольства в коллективе;
- снижает производительность и результативность;
- повышает уровень брака, снижает темпы выполнения работ;
- отрывает специалистов от решения важных вопросов;
- ведет к личной или групповой изоляции и противодействует взаимопониманию.

Конфликты могут подразделяться на социальные и психологические.

Психологический конфликт связан с психологическими проблемами индивидуума (наличие конкурирующих желаний, желанием избежать негативных результатов и т.п.).

Социальный конфликт – это конфликт, возникающий между индивидуумами, группами, а также системами и подсистемами.

Умение управлять конфликтами – важная задача менеджера проекта, поскольку они могут носить как деструктивный, так и конструктивный характер.

Управление конфликтом проявляется в целенаправленном действии на ликвидацию (минимизацию) причин его появления или коррекции поведения участников.

Существуют методы управления конфликтами, которые укрупненно можно представить в виде нескольких групп:

- структурные методы (ликвидация организационных конфликтов);
- внутриличностные методы (методы воздействия на отдельное лицо);

- межличностные методы или модели поведения в конфликте;
- ответные агрессивные действия;
- переговоры.

Известны пять моделей поведения в конфликтных ситуациях (рис.12.1):

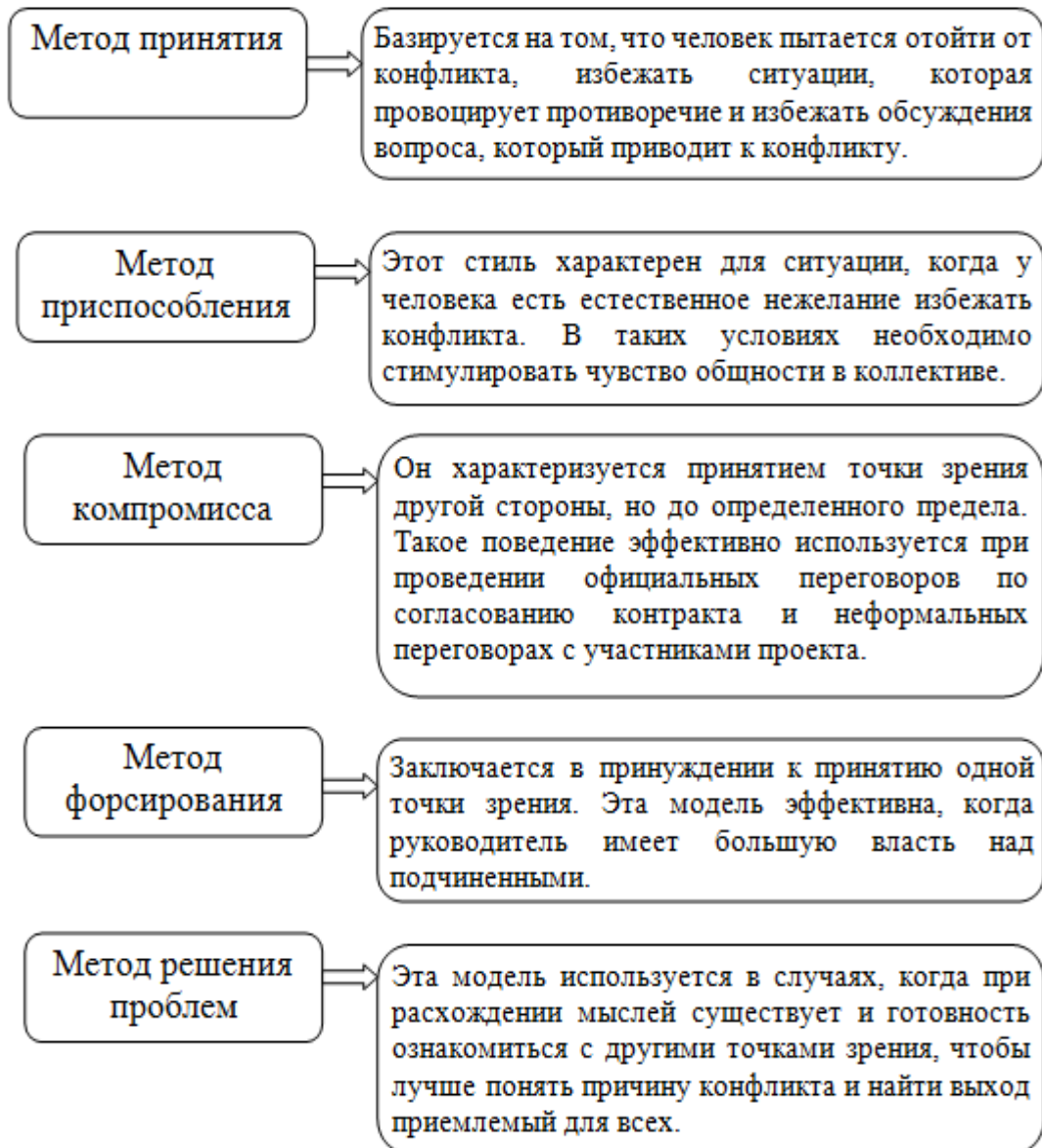


Рисунок 12.1 - Модели поведения в конфликтных ситуациях

Первые две модели приводят к получению временного результата, но не решают проблему. Последние, способны разрешить конфликт. Целесообразно использовать комплекс вышеперечисленных моделей поведения.

Успешное разрешение конфликтов предполагает:

1. Обеспечение подчиненных конкретными документами об их обязанностях, постановке задачи, формулировке целей и определении линии поведения персонала для ее достижения.
2. Внимательное выяснение причин поведения людей.
3. Отказ от нравственных наставлений и угроз.
4. Применение наказания, если работник этого заслуживает.
5. Поиск выхода из обострившихся ситуаций, а не выяснения отношений.

Важным условием успешной реализации проекта является развитие команды. Это особенно справедливо, когда проект требует научно-технических и других профессиональных знаний, умений и навыков.

Профессиональное развитие – это процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с целью выполнения новых производственных функций, задач и обязанностей.

Развитие персонала позволяет решать основные задачи как в интересах проекта – повышения эффективности и качества труда, так и в интересах человека – повышения уровня жизни, создания возможностей для реализации своих способностей.

Задача управления по вопросам развития команды в проекте состоит в обеспечении:

- необходимого профессионального уровня персонала, отвечающего требованиям рабочего места, должности;
- условий мобильности работников как предпосылки рациональной их занятости и использования;
- возможности карьерного роста.

Для решения этих задач нужно:

1. Разработать стратегию по формированию квалифицированного персонала.
2. Определить потребность в обучении работников разных специальностей и профессий.
3. Выбрать формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации.
4. Финансово обеспечить все виды обучения в нужном количестве.

Контрольные вопросы

1. Что такое проектная команда?
2. Из каких стадий состоит жизненный цикл команды проекта?
3. Конфликт и его особенности в управлении проектами.
4. Охарактеризуйте современный взгляд на понятие конфликта.
5. В каких случаях конфликт положительный, а в каких отрицательный?
6. Способы нейтрализации конфликтов.
7. Что такое профессиональное развитие команды?
8. От чего зависят стадии жизненного цикла команды проекта?

Задания на самостоятельную работу

1. Перечислите меры по отбору работников в команду проекта.
2. Какими чертами характера, по вашему мнению, должен обладать менеджер проекта?
3. Дайте характеристику эффективной проектной команде.

Рекомендуемая литература

1. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.
2. Управление проектами : учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Осипов Д. В. Управление проектами: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 170 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1 - Общая характеристика управления проектами	4
Тема 2 - Обоснование целесообразности проекта	13
Тема 3 - Основные формы организационной структуры проектов ...	22
Тема 4 -Общие подходы к планированию и контролю проектов ...	25
Тема 5 - Структуризация проекта	30
Тема 6 - Сетевое и календарное планирование проекта	32
Тема 7 - Планирование ресурсов, расходов и проектного бюджета ...	39
Тема 8 - Контроль выполнения проекта	45
Тема 9 - Управление рисками в проектах	50
Тема 10 - Управление качеством проектов	67
Тема 11 - Организация проведения торгов по проектам	73
Тема 12 - Формирование и развитие проектной команды	79

Для заметок

Для заметок

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Моргачев Илья Викторович

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Дидикаевой Е. В.*

Подписано в печать 16.01.2023. Формат 60×84^{1/16}.
Усл. печ. л. 5,12. Тираж 300 экз. Заказ 23.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива».
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Департамент координации деятельности организаций
в сфере сельскохозяйственных наук
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Волгоградский государственный аграрный университет»

Кафедра «Менеджмент и логистика в АПК»**

**И. В. Моргачев
А. Ю. Ицкович**

**МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ
ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ**

**Методические рекомендации
по изучению дисциплины для обучающихся
по направлению подготовки 38.04.02 *Менеджмент***

**Волгоград
Волгоградский ГАУ
2024**

УДК 330.131.7
ББК 65-09
М-79

Рецензент –
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры «Менеджмент
и логистика в АПК» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ *Т. В. Даева*

Моргачев, Илья Викторович

М-79 Международные и национальные стандарты по управлению
рисками: методические рекомендации по изучению дисциплины для
обучающихся по направлению подготовки *38.04.02 Менеджмент* /
И. В. Моргачев, А. Ю. Ицкович. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоград-
ский ГАУ, 2024. – 36 с.

Методические рекомендации содержат цель и задачи изучения
дисциплины, раскрывают её содержание, включают задачи и вопросы
для коллоквиума, вопросы для подготовки к контрольным мероприя-
тиям, список литературы, рекомендуемой для изучения дисциплины.

Предназначены для магистров, обучающихся по направлению
подготовки *38.04.02 Менеджмент*.

УДК 330.131.7
ББК 65-09

Рекомендовано методической комиссией факультета Приклад-
ной экономики и управления ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ (прото-
кол № 3 от 16 ноября 2023 г.).

© ФГБОУ ВО Волгоградский
ГАУ, 2024
© Моргачев И. В., Ицкович А. Ю.,
2024

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Международные и национальные стандарты по управлению рисками» является формирование у студентов системного представления причин возникновения рисков, подходов их снижения, методов управления рисками при принятии управленческих решений в рамках международных и национальных стандартов.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих задач:

- изучение основных теоретических основ управления рисками;
- формирование теоретических знаний международных и национальных стандартов в сфере риск-менеджмента и обеспечения безопасности;
- овладение методами оценки рисков и способами снижения их уровня;
- обучение применению механизмов нейтрализации рисков предприятия;
- приобретение студентами фундаментальных основ в области построения систем риск-менеджмента на предприятии.

В рыночной экономике риск является неотъемлемым атрибутом хозяйственной деятельности. Неопределенность, стохастичность внешней и внутренней среды приводит к тому, что избежать риск невозможно, поэтому необходимо научиться предвидеть риск, оценить его размеры, планировать меры по его предотвращению.

Кроме наличия и развития теоретических положений риск-менеджмента, а также объективных закономерностей данной науки существует также нормативная база по управлению рисками на национальном и международном уровне, которую необходимо учитывать. Как международные, так и национальные нормативные документы в области управления рисками могут иметь отличия и свою специфику, знания таких особенностей необходимы современному специалисту-менеджеру.

СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И СНИЖЕНИЯ РИСКА

Риск – некоторая угроза (опасность) в будущем.

Уровень этой угрозы на предприятии с экономической точки зрения характеризуют его ожидаемые потери. Поскольку угроз (опасностей) может быть много, термин "риск" может употребляться во множественном числе, то есть риски.

В экономике уровень риска определяется ожидаемыми потерями, которые впоследствии сравниваются со значениями показателей, характеризующих финансово-экономическое состояние хозяйствующего субъекта (прибыль, собственный капитал, активы, выручка). Значения таких показателей используются для определения границ зон экономического риска.

Отличие экономического риска от других его видов заключается в том, что соответствующие ожидаемые потери определяются в денежном измерении. Экономический риск возникает при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными, финансовыми и логистическими операциями, реализацией проектов.

При рассмотрении индивидуального или социального риска согласно Методических указаний по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01) в отношении гибели и травматизма людей денежная оценка жизни и здоровья людей не уместны. Поэтому уровень соответствующего риска определяется показателем вероятности наступления неблагоприятного события.

Главной причиной возникновения рисков является неопределенность будущей и внешней среды, порождаемая в силу:

- 1) стохастичности будущего и внешней среды;
- 2) трудностей прогнозирования будущих событий;
- 3) постоянной нестабильности процессов, трудно-поддающихся реальному прогнозированию (естественные явления, технический прогресс, потребительский спрос и т.п.);
- 4) ограниченности и неполноты информации об экономических процессах, что часто определяется ограниченностью ресурсов (финансовых, времени, технических и других) субъекта хозяйствования при принятии конкретных решений;
- 5) наличия "организованной" неопределенности, обусловленной сокрытием объективной информации по экономическим, политическим и другим причинам;
- 6) отсутствие четкой цели и критериев оценки деятельности организации.

Неопределенность – недостаточность информации об условиях, в которых будет происходить деятельность организации, низкий уровень предсказуемости этих условий.

Поскольку управление проектами связано с планированием будущих событий во внешней среде, то руководители проектов объективно имеют дело с неопределенностью и риском.

Фактор риска – причина возникновения опасности.

Именно факторы риска и лежат в основе их классификации. Поскольку факторов риска существует большое множество, то потенциальная их классификация неограниченна по критериям и спискам.

Самым опасным фактором риска является тот, которому соответствуют максимальное значение ожидаемых потерь.

В управлении рисками важно уметь сделать количественную оценку риска и применить способы его снижения.

Целью количественной оценки риска является определение значений показателей, прямо или косвенно определяющих уровень риска:

- 1) ожидаемые потери,
- 2) вероятность наступления неблагоприятных событий,
- 3) возможные потери,
- 4) коэффициент вариации,
- 5) среднеквадратическое отклонение,
- 6) средневзвешенный балл (при экспертных оценках).

Примечание: первый показатель, то есть ожидаемые потери – прямо характеризует уровень риска, остальные – косвенно.

Ожидаемые потери (Π_o) определяются по формуле математического ожидания и могут быть как общие (Π_o^o) – то есть ожидаемые потери от действия всех факторов риска, так и от действия только одного фактора риска (Π_o^f):

$$\Pi_o^3 = \sum_{i=1}^n \Pi_{B_i} \cdot P_i, \quad (1)$$

где Π_{B_i} – возможные потери, возникающие вследствие наступления определенного неблагоприятного события от действия i -го фактора риска, ден. ед.; P_i – вероятность наступления неблагоприятного события вследствие действия i -го фактора риска, доли ед.; n – количество факторов риска.

Ожидаемые потери можно определять как по отдельным факторам риска, так и суммировать их общую величину. Возможные же потери складывать нельзя.

Значение ожидаемых потерь сравнивается с плановыми (или базовыми) значениями показателей, характеризующих экономическое положение предприятия (прибыль, выручка или объем реализации продукции в денежном измерении, стоимость имущества) и на этой основе делается вывод относительно уровня экономического риска.

Возможные потери – это потери, которые появятся при наступлении неблагоприятного события.

Возможные потери (Π_B) состоят из убытков (Y) и недополученной (упущенной) выгоды (B_H):

$$\Pi_B = Y + B_H \quad (2)$$

Возможные убытки (Y) возникают при неблагоприятном стечении обстоятельств и просчетах, представляют собой дополнительные расходы, свыше запланированных.

Например, стоимость уничтоженного в результате аварии транспортного средства является убытком соответствующего владельца. В то время как разница в прибыли лучшей (но отклоненной) альтернативы и избранной – это недополученная выгода предприятия. При выборе худшей альтернативы такой субъект не несет прямого ущерба, однако недополучит определенную выгоду. Однако как прямые убытки, так и недополученную выгоду можно объединить одним термином – потери.

На практике иногда трудно определить значение недополученной выгоды из-за наличия множества альтернатив, поэтому часто возможные потери (Π_B) определяют по формуле:

$$\Pi_B = \Pi_{p0} - \Pi_{p1}, \quad (3)$$

где Π_{p0} – базовое возможное значение прибыли, ден. ед.; Π_{p1} – возможная прибыль вследствие действия определенного фактора риска, ден. ед.

Вероятность – объективная возможность осуществления (наступления) чего-либо, степень осуществимости.

Различают классическую и статистическую вероятности. Значения классической вероятности определяют до испытаний, статистической – после, по данным статистики.

Относительно классической вероятности примером является случай с подбрасыванием монеты, когда заранее известно, что сверху будет одна из двух сторон.

На практике в отношении многих событий невозможно определить значение классической вероятности. Поэтому на базе статистической информации определяют значение относительной частоты

наступления определенного события. При этом предполагается, что значение относительной частоты наступления определенного события в серии многих испытаний приближается к значению соответствующей вероятности. Значение такой вероятности называют статистической. Чем больше испытаний (масштаб статистической информации), тем в большей степени значение относительной частоты приближается к значению вероятности наступления этого события. Недостатком в данном случае является то, что значение относительной частоты наступления определенного события только лишь приближается к значению классической вероятности.

Значение относительной частоты (W) наступления определенного события можно определить по формуле:

$$W = \frac{m}{n}, \quad (4)$$

где m – количество случаев (испытаний), в которых определенное событие повторилось; n – общее количество случаев (испытаний).

В управлении рисками самым сложным и проблематичным является определение соответствующих вероятностей. Решение многих задач в управлении риском достаточно просто, когда известны значения вероятностей наступления будущих событий. К тому же решение почти всех задач по этому направлению так или иначе связано с необходимостью определения вероятности наступления событий.

Коэффициент вариации является косвенным показателем оценки уровня экономического риска, поскольку позволяет определить лишь колеблемость (уровень нестабильности) исследуемого показателя.

В условиях, когда известны вероятности наступления будущих событий, значение коэффициента вариации (V) может быть определено по формуле:

$$V = \frac{\delta}{M(X)} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где δ – среднее квадратическое отклонение возможных значений исследуемого показателя; $M(X)$ – средняя арифметическая или математическое ожидание.

Значение среднее квадратического отклонения (δ) при условии, когда известны вероятности наступления будущих событий, может быть определено по формуле:

$$\delta = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - M(X))^2 \cdot P_i} \quad (6)$$

где $X_i - i$ – значение исследуемого показателя; P_i – вероятность появления i – го показателя.

Значение среднеквадратичного отклонения (δ) при условии, когда расчеты делаются на базе прошлых событий, может быть определено по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (7)$$

где $\bar{X}$ – средняя арифметическая.

Коэффициент вариации и среднеквадратическое отклонение показывают уровень отклонения значений показателя от его среднеарифметического или ожидаемого значения. Предполагается, что чем больше уровень этого отклонения, тем больше уровень нестабильности соответствующего показателя, то есть и выше уровень экономического риска.

Определенно можно утверждать, что чем выше значение коэффициента вариации и среднеквадратического отклонения, тем выше вероятность наступления неблагоприятного события. Однако значения этих показателей не дают точного представления о значении соответствующей вероятности. К тому же относительно многих показателей организации можно определить значение коэффициента вариации, что приведет к путанице в оценке уровня экономического риска. Поэтому такие показатели как коэффициент вариации и среднеквадратическое отклонение лишь косвенно характеризуют уровень экономического риска.

Границы значений коэффициента вариации, дифференцирующих уровень риска, следующие:

- 0-10 % – низкий уровень;
- 11-25 % – средний уровень;
- более 25 % – высокий уровень.

Однако приведенная шкала в определенной степени условна.

Методы количественной оценки риска в основном направлены на определение значения показателей, представленных выше. Наиболее распространенными количественными **методами оценки уровня риска являются:**

- 1) статистический метод;

- 2) метод экспертных оценок;
- 3) сценарный метод;
- 4) аналитический метод (анализ чувствительности);
- 5) метод использования аналогов.

Первые два метода являются базовыми для использования других и, собственно, для количественной оценки уровня риска, поскольку такой важный количественный показатель для оценки экономического риска, как вероятность наступления неблагоприятного события, на практике определяется благодаря статистической информации или экспертным оценкам.

Перечисленные количественные методы оценки риска позволяют получить только исходную информацию (исходные данные) для определения основных показателей уровня риска или уточнить направление использования этих показателей (как в случае с методом анализа целесообразности затрат).

Рассмотрим эти способы более подробно.

1) Статистический метод.

Сущность этого метода состоит в том, что значения основных показателей, прямо или косвенно определяющих уровень риска, определяются на основе статистической информации.

Статистический метод в основном применяется для определения вероятностей наступления будущих событий. Наличие информации о соответствующих вероятностях позволяет определить значение других показателей уровня риска.

Статистический метод может быть использован тогда, когда организация располагает аналитико-статистической информацией за длительный период времени.

Положительными характеристиками метода являются: объективность (т.е. независимо от субъекта анализа при наличии одних и тех же статистических данных будет получен одинаковый результат), простота.

2) Метод экспертных оценок.

Сущность метода состоит в том, что группа лиц или одно лицо на основе собственных знаний, опыта и интуиции определяют уровень риска. К тому же благодаря этому методу могут определяться значения исходных данных для применения других методов количественной оценки риска. Если в управлении риском самым сложным является определение вероятностей будущих событий, то благодаря экспертному методу могут быть установлены вероятности наступления определенных событий, а на основе их значений уже определяться другие показатели уровня риска.

Этот метод широко используется на практике как для количественной оценки риска, так и для качественной.

Достоинствами метода являются: простота в организации, возможность использования при ограниченности и отсутствии статистической информации, возможность оценки и анализа источника риска.

Основным недостатком этого метода является субъективность.

3) Сценарный метод.

Этот метод основан на формировании дерева событий. Используется для определения значений вероятностей наступления конечных событий этого дерева. В свою очередь, для использования этого метода необходимо знать вероятность наступления исходного и промежуточных событий. Значения соответствующих вероятностей определяются либо исходя из статистической информации с использованием статистических методов, либо экспертным путем. Поэтому сценарный метод скорее является комбинацией разных методов.

Поскольку сценарный метод позволяет получить значение вероятностей неблагоприятных событий, то для определения уровня экономического риска его необходимо использовать вместе с другими методами. На практике сценарный метод часто используется для определения вероятностей аварий производственных систем. Для этого изучается статистическая информация об отказе отдельных элементов этих систем.



Рисунок 1 – Пример дерева событий

Поскольку сценарный метод является комбинацией других методов (статистического и экспертного), ему присущи положительные и отрицательные черты соответствующих методов.

4) Аналитический метод (анализ чувствительности).

Сущность метода состоит в определении возможных потерь в результате действия различных факторов риска. Основным недостатком метода является то, что не рассматривается вероятностный характер будущих событий. Поскольку возможные потери лишь косвенно определяют уровень экономического риска, этот метод необходимо применять вместе с другими, которые позволяют определить вероятности неблагоприятных событий.

Этот метод реализуется в несколько этапов. Сначала выбирается ключевой показатель (прибыль, чистый приведенный доход или NPV). Далее определяется базовое значение ключевого показателя. На следующем этапе определяются факторы, влияющие на значение ключевого показателя. Далее определяются значения ключевого показателя при отрицательном воздействии (изменении в худшую сторону) фактора риска. В итоге определяются факторы риска, по которым может произойти наибольшее понижение ключевого показателя, то есть максимальные потери.

Недостатками метода являются: невозможность анализа источника риска, необходимость применения вместе с теми методами, по которым определяются вероятности наступления ответных неблагоприятных событий.

5) Метод использования аналогов.

Сущность метода состоит в оценке уровня риска на основе аналогов прошлого. То есть, когда на основе информации прошлого, позволяющей качественно оценивать риск, предпринимается попытка определить количественные значения показателей уровня риска. Анализ факторов, которые в прошлом были источником опасности, происходит на основе информации из разных источников. Этот метод является основой для экспертных оценок, когда на основе такой информации невозможно количественно определить значение вероятностей наступления неблагоприятных событий.

После выявления факторов риска и оценки его уровня при планировании и реализации проектов применяют набор методов снижения соответствующего уровня.

Сущность всех способов снижения уровня экономического риска заключается либо в минимизации вероятностей наступления неблагоприятных событий, либо в минимизации возможных потерь, которые будут иметь место при пришествии неблагоприятных собы-

тий. К тому же увеличение показателей, характеризующих экономическое положение предприятия (прибыль, активы) также приводит к уменьшению уровня экономического риска.

Для снижения уровня риска применяются разные методы. Наиболее **распространенными методами снижения уровня экономического риска** являются (рис. 2):



Рисунок 2 – Методы снижения уровня риска

Эти методы могут применяться даже при отсутствии результатов количественной оценки относительно уровня экономического риска.

Диверсификация базируется на принципе – «никогда не держите все яйца в одной корзине». Реализация метода не позволяет снизить вероятность наступления неблагоприятных событий, снижается значение только возможных потерь. Однако при этом увеличивается количество факторов риска, а значит и количество возможных неблагоприятных событий.

Диверсификация ресурсов – их распределение между разными объектами или видами деятельности, которые непосредственно не связаны между собой.

В качестве направлений диверсификации могут быть рассмотрены:

а) диверсификация поставщиков товаров (предполагает обеспечение разнообразия коммерческих партнеров по поставке на предприятие основных групп товаров);

б) диверсификация видов деятельности (предполагает использование альтернативных возможностей получения дохода и прибыли от разных видов хозяйственных операций);

в) диверсификация ассортимента выпускаемой продукции;

г) диверсификация портфеля ценных бумаг (она предполагает разнообразие этого портфеля по отдельным видам и элементам ценных бумаг (не изменяя для этого целей формирования этого портфеля);

д) диверсификация депозитного портфеля. Предусматривает размещение временно свободных денежных средств организации на депозитное хранение в нескольких банках (не изменяя при этом существенно условия их размещения).

Однако на практике диверсификация может не только снизить уровень риска, но повысить его. Если, например, происходит диверсификация видов деятельности, то в случае отсутствия информации о новых таких видах могут быть приняты неверные управленческие решения, которые приведут к дополнительным потерям. Диверсификация видов деятельности обуславливает необходимость получения информации и усовершенствования опыта всех таких видов. Как и при вложении средств в разные банки появляется необходимость дополнительного получения информации о надежности всех банков и видов деятельности. Иначе уровень риска потери средств может не только снизиться, но и быть выше.

Лимитирование – установление лимитов: предельных сумм затрат, кредита, продаж, и т.д.

Лимитирование лишь ограничивает возможные потери, но не позволяет снизить вероятность наступления неблагоприятного события.

По хозяйственным операциям и видам деятельности, которые могут выходить за пределы допустимого риска, последний ограничивается путем установления соответствующих финансовых и экономических нормативов. Совокупность таких нормативов может включать:

а) максимальный размер запасов товаров на предприятии (сезонного хранения, запасов текущего пополнения, целевого назначения);

б) максимальный объем закупки товара у одного контрагента;

в) максимальный размер потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю;

г) минимальный размер оборотных активов в высоколиквидной форме;

д) предельный размер использования заемных средств в обороте (или их удельный вес в общей сумме используемого капитала);

е) максимальный размер депозитного вклада, размещаемого в одном коммерческом банке, и другие.

Лимитирование является популярным способом снижения уровня риска и часто применяется банками при выдаче ссуд. Также лимитирование применяется при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала.

Распределение риска – риск потерь распределяется между сторонами (участниками) таким образом, что возможные потери каждой становятся относительно небольшими. На этом методе основывается деятельность акционерных обществ.

Реализация этого метода снижает только возможные потери для каждой стороны (участника), но не позволяет снизить вероятность наступления неблагоприятных событий.

Самострахование (объединение риска) – трансформация множества случайных трудно-прогнозируемых потерь в постоянные затраты. Практической реализацией этого метода является включение в смету затрат статьи – «Расходы на покрытие непредвиденных потерь», где «собираются» все ожидаемые потери от влияния множества факторов риска.

Самострахование (объединение риска) не позволяет ни снизить вероятность наступления неблагоприятных событий, ни возможные потери. Благодаря реализации этого метода сдвигаются границы зон экономического риска, что и снижает его уровень.

При самостраховании предприниматель подстраховывается сам, но не покупает страховку у страховой компании. Тем самым он экономит на расходах капитала, связанных с внешним страхованием. В процессе самострахования создаются разные внутренние резервные и страховые фонды. Эти фонды в зависимости от цели предназначения могут создаваться в натуральной или денежной форме. В натуральной форме они являются запасами сырья и материалов, но в большинстве случаев создаются в денежной форме.

Резервные денежные фонды создаются именно в бухгалтерском учете организации на случай покрытия непредвиденных потерь и кредиторской задолженности. Это совсем не связано с созданием отдельных юридических лиц. Создание их обязательно для акционерных обществ.

Создание специального резервного фонда (фонда риска) производится за счет отчислений из прибыли на случай возникновения неблагоприятных событий. Самострахование за счет резервного фонда целесообразно в том случае, когда стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имуществом и финансовыми критериями всего бизнеса, и когда вероятность потерь чрезвычайно

мала. При определении требуемого уровня страховых резервных фондов исходят из средневзвешенной величины разных компонентов: текущих активов, основного капитала.

Чаще страховые фонды формируются в размере 1 % от стоимости активов, или 1-5 % от объема продаж, или 3-5 % от годового фонда выплат акционерам.

Получение дополнительной информации как способ снижения уровня рисков.

Основной причиной риска является неопределенность будущего и внешней среды. В случае получения дополнительной релевантной информации, которая снижает уровень неопределенности, можно добиться снижения уровня риска.

Информация играет важную роль в риск-менеджменте, поскольку менеджеру часто приходится принимать рискованные решения, когда результаты вложения капитала и совершения сделок неизвестны и основаны на неполной информации. При наличии более полной информации, он мог бы сделать более точный прогноз и снизить уровень риска. Это делает информацию очень ценным товаром.

Суть этого метода снижения уровня риска состоит в том, что, имея дополнительную информацию о будущих событиях и факторах риска, субъект управления принимает соответствующие решения по нейтрализации опасности факторов риска в порядке их опасности. Ресурсы предприятия объективно ограничены, в том числе и ресурсы рабочего времени субъекта управления. В таких условиях невозможно нейтрализовать все факторы риска, однако можно повлиять на наиболее опасные.

В зависимости от особенности фактора риска (внешний или внутренний), реализация этого метода позволяет снизить как вероятность наступления неблагоприятных событий, так и возможные потери.

Если предприятие в своей деятельности имеет дело с асимметрией информации и моральным риском, то для их нейтрализации возможны следующие меры:

- тщательный отбор контрагентов;
- дифференциация контрагентов по группам риска;
- дифференциация условий взаимодействия с контрагентами в зависимости от их причастности к определенной группе риска;
- отказ от сотрудничества с контрагентами группы высокого риска;
- использование при принятии решений о целесообразности сотрудничества с контрагентами косвенной информации, позволяющей передать «рыночные сигналы»: репутация, торговая марка, гарантия, фирменный знак, сертификат качества, поручительство;

- распределение с контрагентами морального риска (частичная компенсация ущерба);
- сбор и систематизация дополнительной информации о контрагентах.

Планирование (бизнес-планирование) как способ понижения уровня риска является способом снижения уровня неопределенности внешней среды и будущего. Невозможно заранее все предусмотреть в планах, однако разрабатывая эти планы, менеджеры заранее могут задуматься о возможных проблемах в деятельности и разработать меры по их нейтрализации. В таком случае будущее становится менее неопределенным, а значит, и снижается уровень риска. Планирование не позволяет полностью нейтрализовать неопределенность будущего, а лишь отчасти проясняет его. Однако и это частичное прояснение в известной степени снижает уровень риска.

В результате реализации этого метода может снижаться либо вероятность наступления неблагоприятного события, либо возможные потери в зависимости от особенности фактора риска, опасность которого нейтрализуется благодаря планированию.

Совокупность управленческих действий по нейтрализации внутренних и внешних факторов риска – этот метод заключается в прямом воздействии на соответствующие причины риска, в результате чего снижается либо вероятность наступления неблагоприятного события, либо возможные потери. Субъекты управления должны использовать все возможности снижения уровня риска, что может быть реализовано через: тщательный отбор персонала; тщательный осмотр и анализ заключаемых контрактов; проверка партнеров;

Внешнее страхование представляет собой передачу риска, так что одновременно выступает направлением решения риска.

Сущность внешнего страхования (в дальнейшем страхование) частично объясняется известным изречением Эдварда Ллойда: «Страхование – это вклад многих в несчастье нескольких».

Сущность страхования проявляется в том, что заинтересованная в страховании сторона готова отказаться от части своих доходов во избежание риска, то есть эта сторона готова заплатить за сведение уровня риска к нулю. К тому же при осуществлении страхования потери распределяются между его участниками.

Страхование – одна из более древних форм гражданских отношений, которая со временем из натурального вида изменилась в денежный (финансовый).

Данный вид снижения уровня риска предполагает обращение к страховой компании и оплату ее услуг. Часто страховые тарифы превышают ожидаемые потери, что делает нецелесообразным использо-

вание данного способа на практике. При этом применяется для страхования дорогостоящих объектов и тех рисков, которые организация самостоятельно не в состоянии нейтрализовать.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Эволюция теории рисков в историческом аспекте.
2. Основные теории риска в экономике.
3. Понятие «риск» в науке и разных нормативных документах.
4. Вклад различных теоретиков в разработку понятия «риск».
5. Понятие риска, его основные элементы.
6. Причины возникновения неопределенности и риска.
7. Общие принципы классификации риска, виды риска.
8. Факторы, влияющие на уровень экономического риска.
9. Показатели уровня риска.
10. Методологические основы оценки и анализа риска.
11. Мониторинг, экспертное оценивание и контроль риска.
12. Классификация методов оценивания риска.
13. Особенности, достоинства и недостатки разных методов оценки рисков.
14. Критерии принятия решений в условиях риска.
15. Качественные методы анализа и оценки рисков.
16. Количественные методы анализа и оценки рисков.
17. Сущность и этапы имитационного моделирования. Цикл имитационного моделирования.
18. Основные методы и пути снижения экономических рисков: Диверсификация. Страхование. Хеджирование. Лимитирование. Резервирование средств. Качественное управление рисками. Приобретение дополнительной информации.
19. Стандарты, руководства и рекомендации, разработанные национальными профессиональными объединениями.
20. Стандарты, руководства и рекомендации, разработанные и изданные национальными органами по стандартизации.
21. Процессы стандартизации в области риск-менеджмента на международном уровне.
22. Особенности международных стандартов по управлению рисками.
23. Особенности управления рисками в АПК.
24. Способы нейтрализации рисков в АПК.
25. Государственные меры по нейтрализации рисков в АПК.
26. Особенности и практическое применение Международного Стандарта ISO ISO 31000 – Управление рисками

27. Основные положения, субъекты и объекты Федерального Закона РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».

28. Особенности, основные положения и область применения методических указаний по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01).

29. Особенности и практическое применение Национального Стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 51897— 2011 /Руководство ИСО 73:2009 (ГОСТ Р 51897–2011. Менеджмент риска. Термины и определения.)

30. Особенности и практическое применение Стандарта ИСО 3534-1:1993

31. Особенности и практическое применение ГОСТ Р 50779.10—2000 «Статистические методы. Вероятность и основы статистики. Термины и определения».

32. Особенности и практическое применение Стандарта Руководство ИСО/МЭК 51:1999

33. Особенности и практическое применение ГОСТ Р 51898— 2002 «Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты».

34. Особенности и практическое применение ГОСТ Р ИСО 31000–2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство

35. Особенности и практическое применение ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Методы оценки риска

36. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 28.11.2015) "О техническом регулировании"

37. Особенности и практическое применение Международного стандарта финансовой отчетности (IFRS) 7 "Финансовые инструменты: раскрытие информации" (ред. От 26.08.2015) (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 N 160н)

38. Особенности и практическое применение Указания Банка России от 15.04.2015 N 3624-У (ред. от 03.12.2015) "О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы»

39. Особенности и практическое применение Письма Банка России от 23.06.2004 N 70-Т "О типичных банковских рисках".

40. Наличие различий в положениях науки риск-менеджмент и нормативной базе управления рисками.

41. Причины и последствия различий в положениях науки риск-менеджмент и нормативной базе управления рисками.

42. Необходимость и основные задачи формирования и эволюции национальной нормативной базы управления рисками.

43. Сходство и различия международной нормативной базы управления рисками, возможные причины и последствия.

44. Зоны риска: сущность и область применения. Причины условности границ зон риска.

45. Смысл и необходимость изучения Международных стандартов по управлению рисками.

ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. *Использование дерева событий ...*

- а) позволяет определить вероятность наступления конечного неблагоприятного события,
- б) в риск-менеджменте не используется,
- в) позволяет определить ожидаемые потери,
- г) позволяет определить возможные потери.

2. *В каких случаях используется статистический метод оценки риска*

- а) когда необходим качественный анализ риска,
- б) когда в распоряжении есть аналитико-статистическая информация,
- в) когда нет данных для использования метода экспертных оценок,
- г) когда есть высокий уровень экономического риска.

3. *Бизнес-планирование как способ снижения уровня риска ...*

- а) не используется в риск-менеджменте,
- б) позволяет нейтрализовать неопределенность,
- в) позволяет частично снизить уровень неопределенности,
- г) позволяет диверсифицировать риски.

4. *Допустимый уровень экономического риска достигается тогда, когда ...*

- а) ожидаемые потери меньше плановой прибыли,
- б) возможные потери меньше плановой прибыли,
- в) ожидаемый доход больше возможных потерь,
- г) вероятность прибыли больше вероятности убытков.

5. *В чем заключается разница между вероятностью наступления события и относительной частотой его появления?*

- а) вероятность наступления неблагоприятного события – это и есть риск, а относительная частота – это всего лишь статистический показатель,
- б) в риск-менеджменте значение относительной частоты используют в качестве значения вероятности,
- в) относительная частота появления события не имеет отношение к риск-менеджменту, поскольку относится к прошлому,
- г) когда нет значений относительной частоты, в их качестве используют значения вероятностей наступления событий.

6. В чем заключается недостаток коэффициента вариации в анализе риска?

- а) он является субъективным,
- б) он косвенно характеризует уровень риска,
- в) для его расчета необходимо привлекать экспертов,
- г) он показывает вариацию риска.

7. Выберите правильное продолжение. Анализ чувствительности как метод анализа рисков ...

- а) позволяет определить ожидаемые потери,
- б) позволяет определить возможные потери,
- в) позволяет анализировать уровень чувствительности к риску,
- г) позволяет анализировать влияние факторов риска на вероятность потерь.

8. Неопределенность – это:

- а) недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать будущая деятельность;
- б) наличие условий риска;
- в) стохастичность внешней среды;
- г) стохастичность будущего.

9. Выберите правильное продолжение. Лимитирование как метод снижения риска ...

- а) позволяет снизить вероятность наступления неблагоприятного события,
- б) позволяет снизить возможные потери,
- в) позволяет снизить вариацию риска,
- г) позволяет снизить дисперсию риска.

10. Выберите правильное продолжение. Метод экспертной оценки рисков ...

- а) является объективным,
- б) является субъективным,
- в) является универсальным,
- г) является основным.

11. Моделирование – это:

- а) построение моделей реально существующих объектов (предметов, явлений, процессов);
- б) замена реального объекта его подходящей копией – имитация;
- в) исследование объектов познания на их моделях;
- г) метод познания, состоящий в создании и исследовании моделей.
- д) все ответы верны.

12. Выберите правильное продолжение. Самострахование как способ снижения уровня риска предусматривает ...

- а) самостоятельный поиск страховых компаний,
- б) создание резервных фондов или запасов,
- в) создание собственных страховых подразделений,
- г) самостоятельная диверсификация страховых компаний.

13. Создание резервов как способ снижения уровня риска:

- а) снижает вероятность наступления неблагоприятного события;
- б) снижает возможные потери;
- в) снижает ожидаемые потери;
- г) сдвигает границы зон риска.

14. Диверсификация как способ снижения уровня риска:

- а) снижает вероятность наступления неблагоприятного события;
- б) снижает возможные потери;
- в) повышает прибыль;
- г) сдвигает границы зон риска.

15. Проверка партнеров по бизнесу и дифференциация их по группам риска:

- а) снижает вероятность наступления неблагоприятного события;
- б) снижает возможные потери;
- в) повышает прибыль;
- г) сдвигает границы зон риска.

16. Получение дополнительной информации и последующий отказ от рискованных мероприятий:

- а) снижает вероятность наступления неблагоприятного события;
- б) снижает возможные потери;
- в) повышает возможную прибыль;
- г) сдвигает границы зон риска.

17. Ожидаемые потери отличаются от возможных тем, что:

- а) ожидаемые ожидаются, а возможные – возможны;
- б) ничем не отличаются принципиально;
- в) ожидаемые потери определяются произведением возможных на вероятность наступления неблагоприятного события;
- г) возможные потери определяются произведением ожидаемых на вероятность наступления неблагоприятного события

18. Международные стандарты по управлению рисками в Российской Федерации в отношении Закона РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»:

- а) имеют приоритет над Законом РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»;

б) не имеют приоритетов, поскольку Закон РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» имеет приоритет, но только над международными стандартами по управлению рисками;

в) не имеют приоритетов, поскольку Закон РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» имеет приоритет как над международными, так и национальными стандартами по управлению рисками;

г) Закон РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» не имеет отношение к управлению рисками, поэтому эта нормативная база друг с другом не связана.

19. Методические указания по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01), утвержденные постановлением Госгортехнадзора России от 10.07.01 № 30 в отношении Закона РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» на территории РФ:

а) имеют приоритет;

б) не связаны друг с другом;

в) являются логическим продолжением Закона и изданы во исполнение данного Закона;

г) являются логическим продолжением и уточнением международных стандартов по управлению рисками.

20. Что из перечисленного не относится к методам оценки риска:

а) хеджирование;

б) статистический;

в) экспертные оценки;

г) использование дерева событий.

21. Национальные стандарты по управлению рисками на территории РФ:

а) либо уточняют Методические указания по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01), утвержденные постановлением Госгортехнадзора России от 10.07.01 № 30, либо являются составным элементом комплекса стандартов системы управления качеством на предприятии;

б) имеют приоритет над международными стандартами по управлению рисками;

в) имеют приоритет над Законом РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»;

г) имеют приоритет над научными положениями риск-менеджмента.

22. В чем смысл изучения научных положений риск-менеджмента, если на территории РФ Закон РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» и соответствующие Методические указания по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01) вводят в действие отдельный понятийно-методический аппарат?

а) научные положения риск-менеджмента являются объективными;

б) знание научных положений риск-менеджмента позволяет лучше применять Методические указания по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01), а также снижать уровень рисков;

в) нормативная база может носить изменчивый характер;

г) все перечисленное верно.

23. Методические указания по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01), утвержденные постановлением Госгортехнадзора России от 10.07.01 № 30 разработаны в соответствии с требованиями и в развитие следующих документов:

а) Закона РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»;

б) Закона РФ «О газоснабжении в РФ»;

в) Положения о порядке оформления декларации промышленной безопасности и перечня сведений, содержащихся в ней;

г) все перечисленное верно.

24. Основная цель анализа риска аварий на опасных производственных объектах заключается в предоставлении лицам, принимающим решения:

а) объективной информации о состоянии промышленной безопасности объекта;

б) сведений о наиболее опасных, «слабых» местах с точки зрения безопасности;

в) обоснованных рекомендаций по уменьшению риска;

г) все ответы верны.

25. Анализ риска аварий на опасных производственных объектах согласно Методических указаний по проведению анализа риска опасных объектов ...

а) является составной частью управления промышленной безопасностью;

б) заключается в систематическом использовании всей доступной информации для идентификации опасностей и оценки риска возможных нежелательных событий;

в) верных ответов нет;

г) верное а и б.

26. Ущерб от аварии согласно Методических указаний по проведению анализа риска опасных объектов – это

а) потери (убытки) в производственной и непроизводственной сфере жизнедеятельности человека, вред окружающей природной среде, причиненные в результате аварии на опасном производственном объекте и исчисляемые в денежном эквиваленте;

б) математическое ожидание величины ущерба от возможной аварии за определенное время;

в) верных ответов нет;

г) верно а и б.

27. Основными количественными показателями риска аварии согласно Методических указаний по проведению анализа риска опасных объектов являются:

а) технический и индивидуальный риск;

б) потенциальный территориальный риск и ожидаемый ущерб;

в) коллективный и социальный риск

г) все ответы верны.

28. Анализ риска аварий согласно Методических указаний по проведению анализа риска опасных производственных объектов – это ...

а) процесс выявления и признания, что опасности аварии на опасном производственном объекте существуют, и определения их характеристик;

б) процесс идентификации опасностей и оценки риска аварии на опасном производственном объекте для отдельных лиц или групп людей, имущества или окружающей природной среды;

в) верных ответов нет;

г) верные а и б.

29. Системы управления промышленной безопасностью на опасных предприятиях согласно нормативной базы РФ должны обеспечивать:

а) определение целей и задач организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, в области промышленной безопасности, информирование общественности о данных целях и задачах;

б) идентификацию, анализ и прогнозирование риска аварий на опасных производственных объектах и связанных с такими авариями угроз;

в) планирование и реализацию мер по снижению риска аварий на опасных производственных объектах, в том числе при выполнении работ или оказании услуг на опасных производственных объектах сторонними организациями либо индивидуальными предпринимателями;

г) все ответы верны.

30. *Обоснование безопасности опасного производственного объекта согласно ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» – это ...*

а) документ, содержащий сведения о результатах оценки риска аварии на опасном производственном объекте и связанной с ней угрозы, условия безопасной эксплуатации опасного производственного объекта, требования к эксплуатации, капитальному ремонту, консервации и ликвидации опасного производственного объекта;

б) комплекс взаимосвязанных организационных и технических мероприятий, осуществляемых организацией, эксплуатирующей опасные производственные объекты, в целях предупреждения аварий и инцидентов на опасных производственных объектах, локализации и ликвидации последствий таких аварий;

в) верных ответов нет;

г) верные а и б.

31. *Инцидент согласно ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» – это:*

а) разрушение сооружений и (или) технических устройств, применяемых на опасном производственном объекте, неконтролируемые взрыв и (или) выброс опасных веществ;

б) отказ или повреждение технических устройств, применяемых на опасном производственном объекте, отклонение от установленного режима технологического процесса;

в) верных ответов нет;

г) верные а и б.

32. *Разработка декларации промышленной безопасности согласно нормативной базы РФ предполагает:*

а) всестороннюю оценку риска аварии и связанной с ней угрозы;

б) анализ достаточности принятых мер по предупреждению аварий, по обеспечению готовности организации к эксплуатации опасного производственного объекта в соответствии с требованиями промышленной безопасности, а также к локализации и ликвидации последствий аварии на опасном производственном объекте;

в) разработку мероприятий, направленных на снижение масштаба последствий аварии и размера ущерба, нанесенного в случае аварии на опасном производственном объекте;

г) все ответы верны.

ЗАДАЧИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Задача 1

Организация планирует следующие значения показателей: объем реализации продукции – 230 шт., цена единицы – 2700 руб., себестоимость 2600 руб., стоимость имущества организации – 21 млн руб.

Возможны отклонения фактических показателей от плановых:

1) из-за появления на рынке нового конкурента – снижение цены реализации на 500 руб. Вероятность наступления данного события – 0,3;

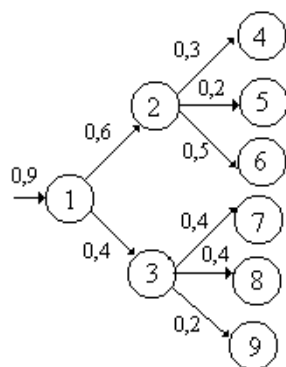
2) из-за выхода из строя существующего программного обеспечения – снижение объема производства и реализации на 30 %. Вероятность – 0,7;

3) из-за поломок оборудования – снижение объемов производства на 20 %. Вероятность – 0,4.

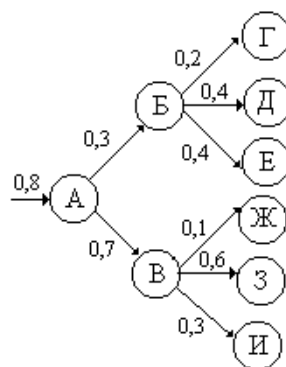
Определите уровень опасности каждого фактора и общий уровень экономического риска.

Задача 2

Исходя из данных представленных деревьев событий определите вероятность наступления хотя бы одного из событий: 4, 6, 7, 8, Г, Е, Ж. Эти события являются неблагоприятными. В результате наступления любого из этих событий потери могут составить в среднем 10 млн руб.



Дерево событий 1



Дерево событий 2

Примечание: возле стрелок указаны вероятности наступления событий при условии, что предыдущее событие наступило.

Определите ожидаемые потери из-за наступления рассмотренных неблагоприятных событий.

Задача 3

В таблице представлена динамика рентабельности затрат фирмы:

Годы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рентабельность затрат, %	9	16	16	7	9	16	10	13	20	18	?

Необходимо оценить уровень риска.

Задача 4

Предприниматель имеет возможность застраховать свое имущество (оцененное в 10 млн руб.) в страховой компании сроком на один год. В случае уничтожения этого актива страховая компания выплачивает 96 % его стоимости, при этом предпринимателю необходимо уплатить страховой взнос в размере 9 % от стоимости застрахованного актива.

Определите целесообразность заключения договора страхования со страховой компанией, если вероятность наступления события, при котором имеет место уничтожения актива, составляет 11 %.

Задача 5

Организация работает 10 лет. За этот период организация столкнулась с 12-ми случаями выхода из строя реактора. По результатам 4-х таких аварийных случаев организация понесла убытки. В следующем году размер соответствующих возможных потерь от наступления одного такого аварийного события может составить 10 млн руб. Определите ожидаемые убытки от выхода из строя реактора.

Задача 6

Имеются три варианта вложения капитала.

В первом варианте из 120 случаев прибыль 700 руб. предполагается, что будет получена в 40 случаях, прибыль 300 руб. – в 80 случаях.

Во втором варианте из 180 случаев прибыль 500 руб. предполагается, что будет получена в 100 случаях, прибыль 400 руб. – в 60 случаях, прибыль 420 руб. – в 20 случаях.

В третьем варианте из 100 случаев прибыль 400 руб. предполагается, что будет получена в 50 случаях, прибыль 300 руб. – в 30 случаях, прибыль 500 руб. – в 20 случаях.

Выберите наиболее оптимальный вариант капиталовложения.

Задача 7

Предприниматель имеет два варианта закупки товара. По первому варианту он должен купить 210 единиц товара по цене 90 руб. за единицу, а по второму – 290 единиц того же товара по цене 70 руб. за единицу.

Предприниматель будет продавать этот товар по цене 100 руб. за единицу. При продаже товара вероятность успешного исхода составляет 0,4 по первому варианту и 0,6 – по второму.

Определить стоимость дополнительной информации, необходимой для принятия решения.

Задача 8

Предприниматель стоит перед выбором, сколько закупить товара: 400 или 500 единиц.

При закупке 400 единиц закупочная цена составляет 100 руб., а при закупке 500 единиц – 80 руб. Предполагается продавать товар по 140 руб. Спрос на товар точно не известен: вероятность продажи 400 и 500 единиц первоначально оценивается 60:40. Весь непроданный в срок товар может быть возвращен по 50 руб.

Какой объем товара следует закупить? (Дайте ответ с точки зрения разных категорий людей по отношению к риску). Какова стоимость дополнительной информации о сбыте?

Задача 9

Дилер закупает на рынке сырье и продает его предприятию. За единицу сырья он платит 15 тыс. руб., а продает его по 25 тыс. руб. В разные дни предприятие закупает разное количество сырья. За 40 дней закупки предполагаются следующие: 4 дня – по 4 единиц сырья, 8 дней – по 5 единиц, 16 дней – по 6 единиц, 10 дней – по 7 единиц, 2 дня – по 8 единиц.

Если дилер приобрел на одну единицу сырья больше чем ему удалось продать за день, то он теряет 15 тыс. руб., так как на следующий день это сырье не купят. Следовательно, запасы делать невозможно, так как сырье имеет очень короткий срок хранения. Если он приобрел на одну единицу меньше, чем мог продать, потерь он не несет, однако недополучает 10 тыс. руб. прибыли.

Определите оптимальное количество сырья, которое необходимо закупать дилеру с целью максимального получения прибыли. Определите прибыль по каждому варианту закупок используя платежную матрицу.

Задача 10

Ниже представлено дерево событий аварий на установке первичной переработки нефти:



Рисунок 1 – Дерево событий аварий на установке первичной переработки нефти

Определите вероятность конечного события: «Разрушение соседнего оборудования».

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К КОНТРОЛЬНЫМ МЕРОПРИЯТИЯМ

1. Сущность, причины и последствия неопределенности.
2. Сущность риска, его классификация.
3. Показатели риска, методы их оценки.
4. Зоны риска: границы, сущность и область применения.
5. Методы количественной оценки риска.
6. Методы качественной оценки риска.
7. Принципы управления рисками.
8. Методы снижения уровня риска.
9. Зоны риска и их роль в управлении информационными рисками.
10. Моральный риск и асимметрия информации: сущность, причины и последствия.
11. Факторы риска и способы их оценки.

12. Критерии принятия решений в условиях риска.
13. Методы определения вероятности наступления неблагоприятного события.
14. Статистический метод оценки рисков.
15. Достоинства и недостатки метода экспертных оценок в анализе рисков.
16. Методы снижения уровня рисков.
17. Существующие стандарты и методологии управления рисками.
18. Качественная и количественная оценка рисков.
19. Основные риски в обеспечении безопасности промышленных предприятий.
20. Управление рисками, стандарты, нормативные документы, рекомендации.
21. Сущность и определения понятия риска в разных нормативных документах.
22. Международный Стандарт ISO ISO 31000 – Управление рисками.
23. Основные положения, субъекты и объекты Федерального Закона РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».
24. Особенности, основные положения и область применения методических указаний по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01).
25. Национальный Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51897–2011 /Руководство ИСО 73:2009 (ГОСТ Р 51897–2011. Менеджмент риска. Термины и определения.)
26. Стандарт ИСО 3534-1:1993
27. ГОСТ Р 50779.10–2000 «Статистические методы. Вероятность и основы статистики. Термины и определения».
28. Стандарт Руководство ИСО/МЭК 51:1999
29. ГОСТ Р 51898–2002 «Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты».
30. ГОСТ Р ИСО 31000–2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство
31. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Методы оценки риска.
32. Математическое ожидание случайной величины, дисперсия, стандартное отклонение и коэффициент вариации случайной величины согласно ГОСТа.
33. Сущность дерева событий (дерева неисправностей) как метода оценки рисков.

34. Основные понятия Методических указаний по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01): индивидуальный риск, социальный риск, коллективный риск, потенциальный территориальный риск, риск аварии, приемлемый риск аварии, авария, опасность аварии.

35. Необходимость изучения международных стандартов по управлению рисками.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Международный Стандарт ISO ISO 31000 – Управление рисками.
2. Федеральный Закон РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».
3. Методические указания по проведению анализа риска опасных производственных объектов (РД 03-418-01).
4. Национальный Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51897— 2011 /Руководство ИСО 73:2009 (ГОСТ Р 51897–2011. Менеджмент риска. Термины и определения.)
5. Стандарт ИСО 3534-1:1993
6. ГОСТ Р 50779.10—2000 «Статистические методы. Вероятность и основы статистики. Термины и определения».
7. Стандарт Руководство ИСО/МЭК 51:1999
8. ГОСТ Р 51898—2002 «Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты».
9. ГОСТ Р ИСО 31000–2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство
10. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Методы оценки риска
11. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 28.11.2015) "О техническом регулировании".
12. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 7 "Финансовые инструменты: раскрытие информации" (ред. От 26.08.2015) (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 N 160н)
13. Указание Банка России от 15.04.2015 N 3624-У (ред. от 03.12.2015) "О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы»
14. Письмо Банка России от 23.06.2004 N 70-Т "О типичных банковских рисках"
15. Авдошин, С. М. Информатизация бизнеса. Управление рисками: Учебник / Авдошин С. М., Песоцкая Е. Ю., – 2-е изд., (эл.) – Москва: ДМК Пресс, 2018. – 178 с.: – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/981985>
16. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 153 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1851712>

17. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 153 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052461>.

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

19. Демидов, О. Глобальное управление Интернетом и безопасность в сфере использования ИКТ: Ключевые вызовы для мирового сообщества: доклад / О. Демидов. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 198 с. – (Библиотека ПИР-Центра). – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1874897>

20. Москвин, В. А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов: рекомендации для предприятий и коммерческих банков: практическое руководство / В. А. Москвин. – Москва: Финансы и Статистика, 2021. – 352 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1831409>.

21. Наумов, В. Н. Рынки информационно-коммуникационных технологий и организация продаж: учебник / В. Н. Наумов. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 404 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1815961>

22. Петренко, С. А. Управление информационными рисками. Экономически оправданная безопасность: Пособие / Петренко С. А., Симонов С. В., – 2-е изд., (эл.) – Москва: ДМК Пресс, 2018. – 396 с.: – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/983162>

23. Плотникова, Н. Г. Информатика и информационно-коммуникационные технологии (ИКТ): учебное пособие / Н. Г. Плотникова. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2021. – 124 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1229451>

24. Рыхтикова, Н. А. Анализ и управление рисками организации: учебное пособие / Н. А. Рыхтикова. – 3-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 248 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1659054>

25. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия: учебное пособие / В. Н. Уродовских. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. – 168 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840479>.

26. Федорова, Т. А. Управление рисками и страхование в туризме: монография / Т. А. Федорова. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2020. – 192 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067532>.

27. Моргачев, И. В. Управление ИКТ-рисками: Методические рекомендации по изучению дисциплины для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент / И. В. Моргачев, Т. В. Даева, А. Г. Досова. – Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023. – 33 с.

28. Серебрякова, М. Ф. Оценка рисков: методические рекомендации по проведению практических (семинарских) занятий и организации самостоятельной работы / М. Ф. Серебрякова; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Департамент научно-технологической политики и образования, Волгоградский государственный аграрный университет. – Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2018. – 24 с. – Текст: электронный. – URL: <http://lib.volgau.com/MegaPro/Web/SearchResult/toPage/1>

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

1. Электронно-библиотечная система ВолГАУ. - Режим доступа: URL:<http://lib.volgau.com/MegaPro/Web>

2. Электронная библиотечная система Znanium. - Режим доступа: URL: <https://znanium.com/catalog>

3. Журнал «Управление проектами. - Режим доступа: URL:<https://www.pmmagazine.ru>

4. Российская Ассоциация Управления Проектами СОВНЕТ.- Режим доступа: UR: <https://www.sovnet.ru>

5. Бюро проектов. - Режим доступа: URL:<https://www.projectbureau.ru>.

6. <http://ecsocman.edu.ru/> - Образовательный портал Бухгалтерский учет, Экономика, Менеджмент

7. <http://www.bali.ostu.ru/umc/> - Электронный многопредметный научный журнал «Управление общественными экономическими системами»

8. <http://www.garant.ru> - «Гарант» - информационно-правовой портал

9. <http://www.gks.ru/> -Федеральная служба государственной статистики РФ

10. <http://www.pravo.gov.ru> - Официальный интернет-портал правовой информации

11. www.cfin.ru - Корпоративный менеджмент
12. www.eur.ru - Экономика и управление на предприятиях:
научно-образовательный портал
13. www.mcsx.ru - Министерство сельского хозяйства.
14. Административно-управленческий портал [http:// aur.ru](http://aur.ru)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И СНИЖЕНИЯ РИСКА	4
ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ..	17
ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	19
ЗАДАЧИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	26
ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К КОНТРОЛЬ- НЫМ МЕРОПРИЯТИЯМ	29
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	32
СОДЕРЖАНИЕ	36

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Моргачев Илья Викторович
Ицкович Александр Юрьевич

МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Методические рекомендации
по изучению дисциплины для обучающихся
по направлению подготовки *38.04.02 Менеджмент*

В авторской редакции

Компьютерная верстка *Дергачевой Е. С.*

Подписано в печать 16.01.2024. Формат 60×84^{1/16}
Усл.-печ. л. 2,10. Печать по требованию. Заказ 9.
ИПК ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ «Нива».
400002, Волгоград, пр. Университетский, 26.