

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ»

---

Кафедра №85

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель направления

д.э.н., проф.

(должность, уч. степень, звание)

В.Б. Сироткин

(подпись)

«20» \_\_ мая \_\_ 2019 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Исследование систем управления»

(Название дисциплины)


Код направления	38.03.02
Наименование направления/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности	Управление человеческими ресурсами
Форма обучения	заочная

Санкт-Петербург 2019г.

## Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил(а)

доцент, к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, звание

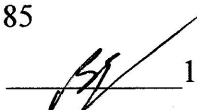
 12.05.2019  
подпись, дата

О.Е.Лысов  
инициалы, фамилия

Программа одобрена на заседании кафедры № 85  
«13» мая 2019 г, протокол № 10

Заведующий кафедрой № 85

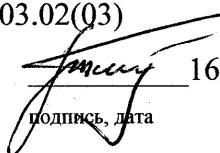
д.э.н., проф.  
должность, уч. степень, звание

 16.05.2019  
подпись, дата

В.Б. Сироткин  
инициалы, фамилия

Ответственный за ОП 38.03.02(03)


проф., д.э.н., доц.  
должность, уч. степень, звание

 16.05.2019  
подпись, дата

А.Б.Песоцкий  
инициалы, фамилия

Заместитель директора института (декана факультета) № 8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.  
должность, уч. степень, звание

 18.05.2019  
подпись, дата

Л.Г. Фетисова  
инициалы, фамилия

## Аннотация

Дисциплина «Исследование систем управления» входит в вариативную часть образовательной программы подготовки студентов по направлению/специальности «38.03.02 «Менеджмент» направленность «Финансовый менеджмент». Дисциплина реализуется кафедрой №85.

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника

общекультурных компетенций:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»;

общепрофессиональных компетенций:

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»;

профессиональных компетенций:

ПК-5 «способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений»,

ПК-6 «способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»,

ПК-13 «умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций»,

ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых

предпринимательских структур».

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением базовых теоретических основ в области применения и возможностях инструментов управления организациями.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студента, консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский».

## **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине**

### **1.1. Цели преподавания дисциплины**

Целью преподавания дисциплины «Исследование систем управления» является формирование у студентов основных теоретических знаний и практических навыков в области подготовки и проведения научно-практических исследований систем управления организациями и социально-экономическими системами, а также навыков использования системного подхода, для решения данного класса задач.

После изучения предлагаемой дисциплины у студента формируется набор компетенций, позволяющих ему развить способность к дальнейшему развитию подходов к управлению, учитывая тенденции развития России; способность разрабатывать управленческие решения с учетом изменений внешней и внутренней среды фирмы, нести ответственность за их реализацию в деятельности организации.

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

В результате освоения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»:

знать – о различных современных практиках самоорганизации и самообразования, признаваемых международными специалистами и экспертами;

уметь: - осуществлять поиск необходимой информации, использовать данные других исследований и проводить сравнительный анализ теорий и практик самоорганизации и самообразования;

владеть навыками - формирования на опыте культуры мышления, развития восприятия, анализа и обобщения информации, постановки целей исследования и выбора путей их достижения в области самоорганизации и самообразования;

иметь опыт деятельности – по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием самоорганизации и самообразования и знания основных положений курса ИСУ.

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»:

знать - методы и источники получения информации и данных необходимых для проведения исследования системы управления.

уметь:

- разрабатывать процедуры и методы контроля планируемого и проводимого исследования;

- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач в рамках планируемого и проводимого исследования;

владеть навыками - поиска и выбора организационно-управленческих решений и обладать готовностью нести за них ответственность;

иметь опыт деятельности - по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием знания основных положений курса ИСУ в области принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений:

знать - возможности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний;

уметь:

- эффективно организовать групповую работу исследователей на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений по результатам исследования, его выводов и выработанных на их основе рекомендаций и предложений;

владеть навыками - использования средств программного обеспечения для анализа и количественного моделирования систем управления.

иметь опыт деятельности по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием знания основных положений курса ИСУ в области с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-6 «способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»:

Знать – основные положения в области управления проектом;

уметь – эффективно организовать групповую работу исследователей на основе знания процессов в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;

владеть навыками – использования средств программного обеспечения для анализа и количественного моделирования внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

иметь опыт деятельности – по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием знания основных положений курса ИСУ в области с целью участвовать в управлении проектом.

ПК-13 «умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций»:

знать – состав бизнес-процессов;

уметь - использования средств программного обеспечения для анализа;

владеть навыками - поиска и выбора организационно-управленческих решений;

иметь опыт деятельности - по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях;

ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур»:

знать – о различных современных практиках менеджмента, признаваемых международными специалистами и экспертами для владения навыками подготовки организационных и распорядительных документов;

уметь - использовать методы количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования для решения задач проводимых исследований систем управления, необходимых для создания новых предпринимательских структур:

владеть навыками - подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур с использованием знания основных положений курса ИСУ;

иметь опыт деятельности - по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием знания основных положений курса ИСУ с целью владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных студентами при изучении следующих дисциплин:

- психология;
- философия;
- основы социального государства;
- история управленческой мысли;
- концепции менеджмента;
- линейная алгебра и аналитическая геометрия;
- математический анализ;
- теория вероятности и математическая статистика;
- моделирование бизнес-процессов.

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и используются при изучении других дисциплин:

- методы принятия управленческих решений;
- управление изменениями;
- управление проектами;
- управление операциями;
- управленческий учет.

## 3. Объем дисциплины в ЗЕ/академ. час

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 1

Таблица 1 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№6
1	2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/(час)</b>	5/ 180	5/ 180
<i>Аудиторные занятия</i> , всего час., <i>В том числе</i>	24	24
лекции (Л), (час)	12	12
Практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	12	12
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
Экзамен, (час)	9	9
<i>Самостоятельная работа</i> , всего (час)	147	147

<b>Вид промежуточной аттестации:</b> зачет, экзамен, дифференцированный зачет (Зачет. Экз. Дифф. зач)	Экз.	Экз.
---	------	------

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий

Разделы и темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 6					
Раздел 1. Основы исследования систем управления (ИСУ)	4	4			49
Раздел 2 Планирование и проведение исследования	4	4			49
Раздел 3 Основы общей теории управления	4	4			49
Итого в семестре:	12	12			147
Итого:	12	12	0	0	147

##### 4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Содержание разделов и тем лекционных занятий

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 6					
Раздел 1. Основы исследования систем управления (ИСУ)	4	4			49
Раздел 2 Планирование и проведение исследования	4	4			49
Раздел 3 Основы общей теории управления	4	4			49
Итого в семестре:	12	12			147

Итого:	12	12	0	0	147
--------	----	----	---	---	-----

#### 4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 6				
1	Анализ выполнения задач и ролей менеджера компании (на примере анализа учебной ситуации)	семинар	3	1
2	- Задание на применение техники анализа ситуации.	анализ учебной ситуации	3	1
3	- Задание на определение причин конфликта в муниципальной организации.	Деловая игра	3	3
4	- Метод управления по целям	Деловая игра	3	2
Всего:			12	

#### 4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено			
Всего:			

#### 4.5. Курсовое проектирование (работа)

Учебным планом не предусмотрено



#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 6, час
1	2	3
<b>Самостоятельная работа, всего</b>	147	147
изучение теоретического материала дисциплины (ТО)		
курсовое проектирование (КП, КР)		
расчетно-графические задания (РГЗ)		
выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю (ТК)		
домашнее задание (ДЗ)		
контрольные работы заочников (КРЗ)		

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

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы студентов указаны в п.п. 8-10.

#### 6. Перечень основной и дополнительной литературы

##### 6.1. Основная литература

Перечень основной литературы приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень основной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка	К-во экз. в библиотеке
	Фомичев, А. Н. Исследование систем управления : учебник / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2017. — 348 с. — ISBN 978-5-394-02324-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/93435">https://e.lanbook.com/book/93435</a> .	
658.5.012(075) М71	Мишин, В. М.. Исследование систем управления: учебник/ В. М. Мишин. - 2-е изд.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 527 с.	25
658.5.012(075) Л71	Лысов О.Е. Методы прикладных исследований в менеджменте: Уч. пособие.– СПб., ГУАП, 2006.	65
378.14 Л88	Использование управленческих ситуаций при написания контрольных и курсовых работ. СПб.: ГУАП,2010- 5.2 п.л..	60
658.5.012(	Лысов О.Е. Социологические исследования. Учебное пособие.	60

075) Л74	СПб., ГУАП, 2006- 144с.	
----------	-------------------------	--

## 6.2. Дополнительная литература

Перечень дополнительной литературы приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Перечень дополнительной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка	К-во экз. в библиотеке
	Жуков, Б. М. Исследование систем управления : учебник / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. — Москва : Дашков и К, 2016. — 208 с. — ISBN 978-5-394-01309-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/93313">https://e.lanbook.com/book/93313</a>	
658.5.012(075) М71	Мишин, В. М.. Исследование систем управления: учебник/ В. М. Мишин. - 2-е изд.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с.	25
658.5.012(075) Л71	Лысов О.Е. Методы прикладных исследований в менеджменте: Уч. пособие. – СПб., ГУАП, 2006.	65
378.14 Л88	Использование управленческих ситуаций при написания контрольных и курсовых работ. СПб.: ГУАП, 2010- 5.2 п.л..	60
658.5.012(075) Л74	Лысов О.Е. Социологические исследования. Учебное пособие. СПб., ГУАП, 2006- 144с.	60

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

URL адрес	Наименование
<a href="http://www.znaniium.com/catalog.php">http://www.znaniium.com/catalog.php</a>	Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с.
<a href="http://e.lanbook.com/books">http://e.lanbook.com/books</a>	Маслова Е.Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров. – М., Дашков и К, 2014. – 160 с.
<a href="http://www.znaniium.com/catalog.php">http://www.znaniium.com/catalog.php</a>	Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник, В.В.Бондаренко, Ф.Е.Удалов; Под общ. ред. С.Д.Резника - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 558 с.

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

### 8.1. Перечень программного обеспечения

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
-------	--------------

1	Microsoft Windows
2	Microsoft Office

### 8.2. Перечень информационно-справочных систем

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
1	ЭБС «ZNANIUM»
2	ЭБС «ЛАНЬ»

### 9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Состав материально-технической базы представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	<b>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа</b> – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).	
2	<b>Учебная аудитория для проведения практических занятий</b> - Аудитория укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.	
3	<b>Помещение для самостоятельной работы</b> – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации	
4	<b>Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации</b> - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.	

## 10. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

10.1. Состав фонда оценочных средств приведен в таблице 13

Таблица 13 - Состав фонда оценочных средств для промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Примерный перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену; Экзаменационные билеты; Задачи; Тесты.

10.2. Перечень компетенций, относящихся к дисциплине, и этапы их формирования в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра	Этапы формирования компетенций по дисциплинам/практикам в процессе освоения ОП
ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»	
1	Математика. Аналитическая геометрия и линейная алгебра
1	Математика. Математический анализ
1	Информатика
1	Основы социального государства
1	Иностранный язык
1	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
1	История
1	Экономическая география и регионалистика
2	Иностранный язык
2	Культурология
2	Математика. Математический анализ
2	История управленческой мысли
2	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
2	Информатика
2	Экономика. Микроэкономика
2	Концепции современного естествознания
2	Учебная практика
3	Математика. Теория вероятностей и математическая статистика
3	Экономика организации
3	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
3	Экономика. Макроэкономика
3	Философия
3	Иностранный язык
3	Социология и политология
4	Институциональная экономика
4	Прикладная физическая культура (элективный модуль)

4	Иностранный язык
4	Психология и педагогика
4	Мировая экономика и международные экономические отношения
4	Статистика
4	Основы менеджмента
4	Производственная практика
4	Организация связей с общественностью
4	Безопасность жизнедеятельности
4	Деловая этика
5	Теория организации
5	Институциональная экономика
5	Информационные системы в менеджменте
5	Финансовый учет
5	Основы менеджмента
5	Экология
5	Социально-экономическая статистика
5	Иностранный язык (второй)
5	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
5	Деловой иностранный язык
5	Мировая экономика и международные экономические отношения
6	Основы информационной безопасности
6	Физическая культура
6	Финансовый анализ
6	Информационные технологии
6	Деловой иностранный язык
6	Исследование систем управления
6	Иностранный язык (второй)
6	Правоведение
6	Производственная практика
7	Финансовые рынки и институты
7	Маркетинг
7	Информационные системы в маркетинге
7	Организационное поведение
7	Деловые коммуникации
7	Методы принятия управленческих решений
7	Государственное и муниципальное управление
8	Финансовый менеджмент
8	Бизнес-планирование
8	Управленческий учет
8	Управление качеством
8	Управление человеческими ресурсами
8	Управление проектами
8	Финансовые рынки и институты

9	Финансовый менеджмент
9	Управление вознаграждением персонала
9	Маркетинговые коммуникации
9	Управление развитием персонала
9	Международный маркетинг
9	Управление изменениями
9	Стратегический менеджмент
10	Риск-менеджмент
10	Конфликтология
10	Стратегический менеджмент
10	ИНТЕРНЕТ-маркетинг
10	Управление цепочками поставок
10	Деловое администрирование
10	Управление изменениями
10	Производственная преддипломная практика
ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»	
6	Исследование систем управления
7	Маркетинг
7	Методы принятия управленческих решений
8	Управление проектами
8	Бизнес-планирование
9	Управление операциями
9	Управление изменениями
10	Управление изменениями
10	Управление цепочками поставок
ПК-5 «способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений»	
6	Исследование систем управления
9	Стратегический менеджмент
10	Стратегический менеджмент
ПК-20 «владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур»	
6	Исследование систем управления
8	Бизнес-планирование
9	Стратегический менеджмент
10	Стратегический менеджмент

10.3. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) у обучающихся компетенций применяется шкала модульно–рейтинговой системы университета. В таблице 15 представлена 100–балльная и 4–балльная шкалы для оценки сформированности компетенций.

Таблица 15 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции		Характеристика сформированных компетенций
100-	4-балльная	

балльная шкала	шкала	
$85 \leq K \leq 100$	«отлично» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал;</li> <li>- уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>- опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления;</li> <li>- умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- свободно владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$70 \leq K \leq 84$	«хорошо» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>- не допускает существенных неточностей;</li> <li>- увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления;</li> <li>- аргументирует научные положения;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$55 \leq K \leq 69$	«удовлетворительно» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>- допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>- испытывает затруднения в практическом применении знаний направления;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>- частично владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$K \leq 54$	«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся не усвоил значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;</li> <li>- испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>

#### 10.4. Типовые контрольные задания или иные материалы:

##### 1. Вопросы (задачи) для экзамена (таблица 16)

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена
1.	Исследование как функция менеджмента.
2.	Основные содержательные элементы ИСУ.
3.	Основные требования к менеджерам исследовательского типа.
4.	Классификация видов ИСУ.
5.	Роль ИС в практике управления.
6.	Системный подход к ИСУ.
7.	Основные элементы методологии ИСУ. Методологические принципы ИСУ.
8.	Предмет и объект ИСУ. Характеристики объекта ИСУ.
9.	Характеристика различных подходов и методов в ИСУ.

10. Определение цели и проблемы в СЭС. Их взаимосвязь. Использование метода SMART при целеполагании в ИСУ.
11. Проблема как источник развития СЭС и начало процесса управления.
12. Основные этапы идентификации проблемы.
13. Виды проблем. Уровни постановки проблем. Понятие гипотезы в ИСУ.
14. Состав подсистем управления СЭС.
15. Отличительные особенности функционирования СЭС от технических систем.
16. Понятие системы. Примеры систем.
17. Классификация систем.
18. Закономерности систем с точки зрения взаимодействия части и целого.
19. Закономерность осуществимости СЭС.
20. Закономерности функционирования и развития СЭС.
21. Закономерности целеполагания в СЭС.
22. Основные понятия, характеризующие функционирование и развитие СЭС.
23. Понятие шкалы измерения и виды шкал, используемых в ИСУ.
24. Методы измерений, используемых в ИСУ.
25. Метод парных сравнений и его применение в ИСУ.
26. Методы активизации интуиции специалистов: анкетирование и интервьюирование.
27. Методы активизации интуиции специалистов: метод Дельфи и метод «Мозгового штурма».
28. Методы активизации интуиции специалистов: дискуссия, методы типа «дерева целей», морфологические методы.
29. Стратегии интуитивного поиска в ИСУ (классификация).
30. Практическое применение стратегий интуитивного поиска в зависимости от характера проблемы.
31. Методы синектики в ИСУ.
32. Принципы планирования и организации ИСУ.
33. Понятие факта. Факт и информация. Фактология – отбор и анализ фактов.
34. Виды фактов. Свойства фактов. Использование фактов в ИСУ.
35. Понятие структуры системы. Методы описания структур.
36. Понятие структуры системы.
37. Использование метода статистического моделирования (метода Монте-Карло) при исследовании PERT-сетей.
38. Состав и использование общенаучных методов в ИСУ.



39. Методы моделирования в ИСУ: понятие моделей, адекватность моделей.
40. Классификация моделей, используемых в ИСУ.
41. Роль прикладных экономико-математических методов в ИСУ.
42. Методы доказательств в ИСУ.
43. Методы доказательств в ИСУ. Полемика как метод ИСУ.
44. ИСУ посредством социально-экономического экспериментирования.
45. Экспертные методы ИСУ.
46. Обработка результатов экспертного обслуживания. Объективность и достоверность экспертных оценок.
47. Использование метода SWOT–анализа в ИСУ.
48. Методологические принципы прогнозирования в ИСУ. Сценарный метод прогнозирования.
49. Диагностика систем управления.
50. Оценка уровня качества исследования.

2. Вопросы (задачи) для зачета / дифференцированного зачета (таблица 17)

Таблица 17 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифференцированного зачета
	Учебным планом не предусмотрено

3. Темы и задание для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта (таблица 18)

Таблица 18 – Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта

№ п/п	Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта
	Учебным планом не предусмотрено

4. Вопросы для проведения промежуточной аттестации при тестировании (таблица 19)

Таблица 19 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов
<b>Вариант 1</b>	
<b>1.</b>	<b>Что является предметом ИСУ?</b> а) структура системы управления;

- б) внутренняя среда системы;
- в) внешняя среда системы;
- г) проблемы, задачи и вопросы, возникающие в системе;
- д) совокупность элементов внутренней и внешней среды и структуры системы.

**2. Что является элементами внешней среды системы?**

- а) материально-техническая база;
- б) потенциальная система;
- в) финансовые ресурсы системы;
- г) состояние экономики и НТП;
- д) информация о системе.

**3. Что такое эмпирический подход к ИСУ?**

- а) максимальный учет всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности и определение отношений между аспектами;
- б) использование предварительно разработанной концепции исследования;
- в) использование в основном опытных данных;
- г) ориентация на задачу получения ближайшего результата;
- д) выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или учета ресурсов, выделяемых на исследование

**4. Какова причина возникновения проблем в системе?**

- а) функционирование системы не обеспечивает достижения поставленных целей в настоящем и будущем;
- б) функционирование системы не соответствует нормативным требованиям (инструкциям);
- в) система не является открытой;
- г) система не является адаптивной;
- д) система не реагирует на изменения во внешней среде.

**5. Какой из методов относится к теоретическим методам ИСУ?**

- а) экспертные методы;
- б) метод тестирования;
- в) метод SWOT-анализа;
- г) матричный метод Бостонской консультативной группы;
- д) метод линейного программирования.

**6. В чем сущность стратегии алгоритмического поиска, основанного на интуиции?**

- а) упрощенный анализ информации по обобщенным критериям без ее специальной классификации;
- б) предполагается формулировка цели обработки информации и классификация ее по целевым факторам исследования;
- в) требуется не только наличие цели, но и систематизация поиска по определенной методологии;
- г) устанавливаются этапы проведения исследования в форме алгоритма;
- д) последовательно выдвигаются и проверяются различные идеи и гипотезы, корректность которых принимается без доказательств.

**7. Сущность метода восхождения от абстрактного к конкретному при системном подходе к ИСУ:**

- а) изучение исследуемых объектов путем отображения их в знаковой форме при помощи искусственных языков;
- б) анализ объектов исследования, при котором выделяют некоторые основные исходные утверждения, не требующие доказательств, на их базе образуют производные понятия и выводят другие аксиомы;
- в) изучение какого-либо компонента системы, наделенного некими гипотетическими идеальными свойствами;
- г) получение результатов исследования на базе перехода от логического изучения абстрактного исследуемого объекта к целостному конкретному его познанию;

д) изучение исследуемого объекта с помощью его модели.

**8. Какую информацию несут факты связи в ИСУ?**

- а) характеризуют реальность того или иного явления;
- б) отражают причины явления;
- в) отражают совокупность изменений, происходящих с явлением;
- г) характеризуют наличие устойчивых связей явлений или их свойств;
- д) характеризуют импульсивное возникновение связей, их квантовый характер.

**9. В чем суть линейной технологии ИСУ?**

- а) последовательное проведение исследования по этапам;
- б) возврат к пройденным этапам, корректировка уже проводимых работ;
- в) предполагает проведение по некоторым видам проблем одинаковых, но непараллельных исследований;
- г) использует методы синектики и «мозгового штурма»;
- д) при подготовке исследований разрабатывается не сама технологическая схема, а комплекс критериев ее возможной корректировки.

**10. В чем суть технологии критериальной корректировки ИСУ?**

- а) последовательное проведение исследования по этапам;
- б) возврат к пройденным этапам, корректировка уже проводимых работ;
- в) предполагает проведение по некоторым видам проблем одинаковых, но непараллельных исследований;
- г) использует методы синектики и «мозгового штурма»;
- д) при подготовке исследований разрабатывается не сама технологическая схема, а комплекс критериев ее возможной корректировки.

5. Контрольные и практические задачи / задания по дисциплине (таблица 20)

Таблица 20 – Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов
-------	--

**Вариант 1****1. Что является предметом ИСУ?**

- а) структура системы управления;
- б) внутренняя среда системы;
- в) внешняя среда системы;
- г) проблемы, задачи и вопросы, возникающие в системе;
- д) совокупность элементов внутренней и внешней среды и структуры системы.

**2. Что является элементами внешней среды системы?**

- а) материально-техническая база;
- б) потенциальная система;
- в) финансовые ресурсы системы;
- г) состояние экономики и НТП;
- д) информация о системе.

**3. Что такое эмпирический подход к ИСУ?**

- а) максимальный учет всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности и определение отношений между аспектами;
- б) использование предварительно разработанной концепции исследования;
- в) использование в основном опытных данных;
- г) ориентация на задачу получения ближайшего результата;
- д) выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или учета ресурсов, выделяемых на исследование

**4. Какова причина возникновения проблем в системе?**

- а) функционирование системы не обеспечивает достижения поставленных целей в настоящем и будущем;
- б) функционирование системы не соответствует нормативным требованиям (инструкциям);

- в) система не является открытой;
- г) система не является адаптивной;
- д) система не реагирует на изменения во внешней среде.

**5. Какой из методов относится к теоретическим методам ИСУ?**

- а) экспертные методы;
- б) метод тестирования;
- в) метод SWOT-анализа;
- г) матричный метод Бостонской консультативной группы;
- д) метод линейного программирования.

**6. В чем сущность стратегии алгоритмического поиска, основанного на интуиции?**

- а) упрощенный анализ информации по обобщенным критериям без ее специальной классификации;
- б) предполагается формулировка цели обработки информации и классификация ее по целевым факторам исследования;
- в) требуется не только наличие цели, но и систематизация поиска по определенной методологии;
- г) устанавливаются этапы проведения исследования в форме алгоритма;
- д) последовательно выдвигаются и проверяются различные идеи и гипотезы, корректность которых принимается без доказательств.

**7. Сущность метода восхождения от абстрактного к конкретному при системном подходе к ИСУ:**

- а) изучение исследуемых объектов путем отображения их в знаковой форме при помощи искусственных языков;
- б) анализ объектов исследования, при котором выделяют некоторые основные исходные утверждения, не требующие доказательств, на их базе образуют производные понятия и выводят другие аксиомы;
- в) изучение какого-либо компонента системы, наделенного некими

гипотетическими идеальными свойствами;

г) получение результатов исследования на базе перехода от логического изучения абстрактного исследуемого объекта к целостному конкретному его познанию;

д) изучение исследуемого объекта с помощью его модели.

#### **8. Какую информацию несут факты связи в ИСУ?**

а) характеризуют реальность того или иного явления;

б) отражают причины явления;

в) отражают совокупность изменений, происходящих с явлением;

г) характеризуют наличие устойчивых связей явлений или их свойств;

д) характеризуют импульсивное возникновение связей, их квантовый характер.

#### **9. В чем суть линейной технологии ИСУ?**

а) последовательное проведение исследования по этапам;

б) возврат к пройденным этапам, корректировка уже проводимых работ;

в) предполагает проведение по некоторым видам проблем одинаковых, но непараллельных исследований;

г) использует методы синектики и «мозгового штурма»;

д) при подготовке исследований разрабатывается не сама технологическая схема, а комплекс критериев ее возможной корректировки.

#### **10. В чем суть технологии критериальной корректировки ИСУ?**

а) последовательное проведение исследования по этапам;

б) возврат к пройденным этапам, корректировка уже проводимых работ;

в) предполагает проведение по некоторым видам проблем одинаковых, но непараллельных исследований;

г) использует методы синектики и «мозгового штурма»;

д) при подготовке исследований разрабатывается не сама технологическая схема, а комплекс критериев ее возможной корректировки.

10.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и / или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в Положениях «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Исследование систем управления» является формирование у студентов основных теоретических знаний и практических навыков в области подготовки и проведения научно-практических исследований систем управления организациями и социально-экономическими системами, а также навыков использования системного подхода, для решения данного класса задач.

После изучения предлагаемой дисциплины у студента формируется набор компетенций, позволяющих ему развить способность к дальнейшему развитию подходов к управлению, учитывая тенденции развития России; способность разрабатывать управленческие решения с учетом изменений внешней и внутренней среды фирмы, нести ответственность за их реализацию в деятельности организации.

### Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

#### Планируемые результаты при освоении обучающимся лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;
- развитие профессионально-деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине.

#### Структура предоставления лекционного материала:

- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;



## Методические указания к освоению лекционного курса

Основное назначение лекций – обсуждение со студентами назначения и особенностей применения теоретических инструментов (моделей) менеджмента, предлагаемых в данном курсе.

При этом основное внимание на лекциях уделяется изучению понятия и состава ключевых терминов каждой теоретической модели, а также взаимосвязи ключевых терминов и особенностей их применения в деятельности менеджера, используя практические примеры. Таким образом, основная задача студентов при проведении лекционного занятия – разобраться с границами описания и границами применения каждой теоретической модели, которая рассматривается преподавателем на лекции.

Лекционный курс может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных моделей менеджмента.

На слайдах или в раздаточном материале, как правило, представлены схемы теоретических моделей или инструментов, поясняющих понятие или особенности применения теоретических моделей в рамках заданной темы. Примеры раздаточного материала представлены в данном приложении.

### Логика работы с теоретическим материалом

#### 1. Регулярно формировать конспект лекций по дисциплине

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи. В случае возникновения вопросов по предлагаемому теоретическому материалу, либо особенностям применения той или иной теоретической модели, необходимо задать вопрос преподавателю во время проведения лекции.

При наличии вопросов студенты должны активно участвовать в обсуждении предлагаемого преподавателем теоретического материала и делать соответствующие записи в конспекте лекций.

#### 2. Проводить самостоятельную работу с теоретическим материалом.

На каждой лекции преподаватель обсуждает со студентами границы описания теоретических моделей в определенной области менеджмента и особенности их применения, используя примеры.

Задача студента при проведении самостоятельной работы состоит в том, чтобы не только повторно изучить свои записи на лекции и разобраться с толкованием ключевых терминов той или иной модели, но и разобраться на конкретных примерах с границами применения рассматриваемой теоретической модели курса.

Возможно появление затруднений при рассмотрении теоретической модели.

Поэтому при рассмотрении особенностей использования теоретической модели целесообразно применение схемы теоретической модели, которую предложил преподаватель, или студент нашел в соответствующих литературных источниках.

Поощряется применение схем теоретических моделей или инструментов, что облегчает восприятие студентом теоретического материала и позволяет ему быстрее

разобраться с ключевыми терминами модели и границами применения данного инструмента менеджмента в рамках заданной темы.

При работе с изучением особенностей применения теоретической модели студент может использовать одни и те же практические примеры, что позволяет не только разобраться с конкретным инструментом, но и систематизировать свои знания и навыки в области особенностей применения теоретических моделей в рамках заданной темы.

### 3. Готовить вопросы по толкованию и/или применению инструментов менеджмента.

Если при проведении самостоятельной работы остались вопросы по толкованию и/или применению предложенного преподавателем на лекциях теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы.

### 4. Изучать литературные источники, в которых представлено описание рассматриваемых в лекционном курсе дисциплине инструментов (моделей) менеджмента.

Описание основных теоретических моделей и инструментов, которые следует использовать для выполнения заданий, представлены в источниках (разделы 7 и 8 в данной программе).

В ряде источников изложено современное толкование ряда теоретических моделей. Изучение данных источников, как правило, помогает лучше разобраться с теоретическими инструментами, систематизировать свои знания и навыки их применения.

### 5. Подготовиться к следующей по расписанию лекции.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента.

### **Методические указания для обучающихся по участию в семинарах**

Семинар – один из наиболее сложных и в то же время плодотворных видов (форм) вузовского обучения и воспитания. В условиях высшей школы семинар – один из видов практических занятий, проводимых под руководством преподавателя, ведущего научные исследования по тематике семинара и являющегося знатоком данной проблемы или отрасли научного знания. Семинар предназначается для углубленного изучения дисциплины и овладения методологией применительно к особенностям изучаемой отрасли науки. При изучении дисциплины семинар является не просто видом практических занятий, а, наряду с лекцией, основной формой учебного процесса.

Основной целью для обучающегося является систематизация и обобщение знаний по изучаемой теме, разделу, формирование умения работать с дополнительными источниками информации, сопоставлять и сравнивать точки зрения, конспектировать прочитанное, высказывать свою точку зрения и т.п. В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием семинарских занятий являются узловые, наиболее трудные для понимания и усвоения темы, разделы дисциплины. Спецификой данной формы занятий является совместная работа преподавателя и обучающегося над решением поставленной проблемы, а поиск верного ответа строится на основе чередования индивидуальной и коллективной деятельности.

При подготовке к семинарскому занятию по теме прослушанной лекции необходимо ознакомиться с планом его проведения, с литературой и научными публикациями по теме семинара.

### **Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий**

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающейся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающемуся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Функции практических занятий:

- познавательная;
- развивающая;
- воспитательная.

По характеру выполняемых обучающимся заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Формы организации практических занятий определяются в соответствии со специфическими особенностями учебной дисциплины и целями обучения. Они могут проводиться:

- в интерактивной форме (решение ситуационных задач, занятия по моделированию реальных условий, деловые игры, игровое проектирование, имитационные занятия, выездные занятия в организации (предприятия), деловая учебная игра, ролевая игра, психологический тренинг, кейс, мозговой штурм, групповые дискуссии);
- в не интерактивной форме (выполнение упражнений, решение типовых задач, решение ситуационных задач и другое).

Методика проведения практического занятия может быть различной, при этом важно достижение общей цели дисциплины.

### **Требования к проведению практических занятий**

#### **Рекомендации по проведению практического задания**

Практические занятия проводятся по следующей общей технологической схеме:

### 1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теорию или теоретическую модель. Для иллюстрации своего выступления преподаватель использует подготовленные слайды. Он также задает вопросы студентам, направленные на понимание обсуждаемой теории или теоретической модели.

Дальнейшие действия включают обсуждение соответствующей теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии. Это делается для того, чтобы в ходе выполнения задания студенты могли корректно использовать теорию при анализе конкретной учебной ситуации.

### 2. Изучение и обсуждение учебной ситуации в малых группах (подгруппах)

Перед изучением и обсуждением учебной ситуации, преподаватель предполагает студентам разбить группу на малые подгруппы (по 3-5 человек в каждой из них), используя технику групповой работы «Деление на малые группы». Далее преподаватель формулирует цели задания и осуществляет постановку задачи. Затем преподаватель объявляет всем студентам, что им предстоит совместная работа в своей подгруппе в течение 30 минут. Студенты могут задавать вопросы преподавателю, проясняющие постановку задачи, до начала работы над полученным заданием.

Подгруппам предлагается провести обсуждение задания (управленческой задачи или учебной ситуации) и ответить на имеющиеся в задании вопросы. Особое внимание при обсуждении необходимо уделить аргументированности ответов (максимальное использование контекста задачи или текста учебной ситуации).

Во время обсуждения, подготовки и оформления результатов работы над заданием студенты могут задавать преподавателю вопросы, проясняющие полученное задание.

В ходе выполнения студентами задания возможно возникновение проблем различного видения и понимания ситуации, различного понимания постановки задачи и т.п. В таких случаях целесообразно «остановиться» и провести рефлексию того, почему группа не продвигается к результатам выполнения задания.

### 3. Презентация результатов обсуждения подгруппами

По окончании выполнения работы над полученным заданием каждая подгруппа в течение 10 минут должна подготовить сообщение (5 минут) по результатам выполнения задания.

По окончании подготовки сообщения представители каждой подгруппы должны будут выступить (5 минут) и рассказать о результатах выполнения задания. Выступление представителя группы должно быть кратким, логичным и основано на использовании ключевых терминов рассматриваемой теории или теоретической модели. Основные моменты сообщения представителем подгруппы должны быть отражены на доске так, чтобы быть понятными студентам других подгрупп.

Во время работы студентов над подготовкой своих сообщений преподаватель должен наблюдать со стороны, не вмешиваясь, чтобы дать студентам возможность проявить максимальную самостоятельность при обсуждении результатов работы над заданием.

### 4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

После выступления каждой подгруппы студенты слушающих подгрупп задают вопросы на прояснение результатов выполнения задания (по 3 минуты на вопросы каждой подгруппе).

Далее под руководством преподавателя проводится дискуссия об особенностях применения теории или теоретической модели к той ситуации, которую удалось «создать» студентам в процессе работы над заданием.

Завершающим этапом работы над заданием (или предложенной учебной ситуацией) предполагается выступление преподавателя для подведения итогов работы группы над заданием.

Преподаватель должен выделить основные учебные моменты работы группы, среди которых могут быть следующие:

- выработка навыков по применению соответствующей теории или теоретической модели;
- коммуникации в малой группе и творческое мышление;
- принятие совместных решений;
- развитие навыков групповой работы.

В своем заключении преподаватель акцентирует внимание студентов на связи рассмотренной теории или теоретической модели с реальной практической деятельностью менеджера.

Целесообразно выделить удачные примеры использования теоретических положений модели при решении управленческой задачи или рассмотрении учебной ситуации студентами. Следует также указать на недостаточно реализованные аспекты применения теории при работе над заданием.

#### **Процедура проведения практического задания**

5 мин. Представление преподавателем целей и содержания задания, напоминание о необходимости строгого соблюдения временного графика работы группы (или малых подгрупп). Обсуждение особенностей работы с управленческой задачей или учебной ситуацией

10 мин. Вводное выступление преподавателя. Вопросы-ответы студентов.

15 мин. Индивидуальная работа над управленческой задачей или над учебной ситуацией и заданием для студентов.

25 мин. Обсуждение и подготовка сообщения в малых подгруппах.

15 мин. Выступление представителей подгрупп.

10 мин. Вопросы, обсуждение в большой группе.

10 мин. Обсуждение ключевых моментов и извлеченных уроков, их связи с практической деятельностью менеджера (под руководством преподавателя).

#### **Логика выполнения практического задания при использовании техник групповой работы**

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Формирование индивидуального решения поставленной в задании задачи.
3. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Сбор индивидуальных решений поставленной задачи, используя технику групповой работы «круговой сбор идей».
4. Формирование решений поставленной задачи в малых группах.
5. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
6. Общегрупповая дискуссия по результатам решений поставленной задачи.

7. Обратная связь преподавателя по особенностям применения соответствующих инструментов менеджмента и по результатам решений поставленной задачи.

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой штурм» (мозговая атака).

При применении техники групповой работы «мозговой штурм» логика выполнения практического задания, следующая:

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Обсуждение постановки задачи в малых группах.
3. Формирование решений поставленной задачи в малых группах, используя техники групповой работы «мозговой штурм».
4. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
5. Общегрупповая дискуссия и обратная связь преподавателя.

### **Рекомендации по анализу учебной ситуации**

Цели использования учебных ситуаций:

- развитие понимания студентами взаимозависимости между теорией и практической деятельностью менеджеров;
- развитие понимания студентами важности систематизации знаний;
- углубление понимания применения изученных студентами теоретических моделей;
- развитие аналитических способностей студентов;
- формирование и накопления опыта работы с управленческими ситуациями (запрограммированных решений);
- развитие навыков работы в группе.

В основе предложенной технологии работы на практических занятиях лежит метод Р. Эванса «обучение действием», что крайне важно для будущих менеджеров, так как практический менеджмент – это искусство.

Учебная ситуация – это краткое описание какой-либо реальной ситуации в деятельности организации или последовательности событий, в которой существует управленческая проблема.

Как правило, от студента не требуется глубокое знание соответствующей организации. Более того, поскольку ситуация является учебной, студент может моделировать фрагменты ситуации.

Студенты могут анализировать учебную ситуацию, предложенную преподавателем, либо сделать собственное описание ситуации в деятельности какой-то организации. От студента ожидается умение определить, какие из изученных в дисциплине теоретических моделей и инструментов менеджмента имеют отношение к исследуемой проблеме в учебной ситуации.

Подход к работе с учебными ситуациями включает:

1. Определение и описание основных симптомов выявленной проблемы в исследуемой учебной ситуации.
2. Формулирование проблемы, используя рассмотренные симптомы и характеристики функциональной области (маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, производственный процесс) в деятельности организации. Следует четко опираться на контекст учебной ситуации.

3. Продумайте, какие теоретические модели имеют отношение к рассматриваемой проблеме в деятельности организации.

4. Используя теоретическую модель (или модели), определите и проанализируйте причины проблемы, а также взаимосвязи между выявленными причинами проблемы.

5. Используя теоретические модели, предложите конкретные рекомендации по разрешению выявленной проблемы. Стремитесь к тому, чтобы рекомендации имели непосредственное отношение к разрешению выявленных причин проблемы. Желательно также указать потенциальные проблемы и трудности на пути реализации предложенных рекомендаций.

В случае рассмотрения каждой конкретной ситуации содержание Ваших ответов их последовательность определяется вопросами к учебной ситуации и характером, представленной в ней информации.

Прежде всего, метод анализа учебных ситуаций учит быть объективным. Часто первое восприятие проблемы бывает очень субъективным. Анализируя факты и события ситуации, уясняя и обсуждая их с другими, Вы невольно двигаетесь в направлении большей объективности в их понимании. Таким образом, уточняется реальность жизни. Быть максимально объективным — это важная способность руководителя, его великое умение[1,2].

Главной целью применения предлагаемых технологий, в том числе, метода анализа учебных ситуаций, является развитие понимания студентами того, что лежит в основе успеха или неудач в бизнесе. Какие особенности принятия управленческих решений по разрешению выявленных проблем

В качестве примера в данном приложении представлена учебная ситуация, которая может быть использована при построении этапов контура управленческого контроля при выполнении проекта внедрения новой версии «1С-Предприятие».

#### Библиографический список

1. [005.5 М 34] Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.
2. [005.95 А47] Практикум по курсу «Управление персоналом» / И.А. Алексеева – СПб.: ГУАП, 2011. – 120 с.

#### **Пример задания к практическим занятиям**

#### **Сформировать управленческую ситуацию и осуществить работу с ней**

Правила составления ситуации.

Написание собственного кейса и его анализ позволяют развивать навыки управления и способствуют повышению эффективности работы студентов непосредственно в своей организации. Для написания кейса по своей работе необходимо собрать информацию из различных источников: личные наблюдения, отчеты, статистическая информация, Интернет и др.

Для проведения эффективного и всестороннего анализа описание ситуации в своем составе должна содержать информацию, на основании которой можно обосновано вывести суждения относительно следующих факторов:

1. Когда создана организация?
2. Кто ее основатель?
3. Типология организации.
4. Основные виды деятельности и конечный продукт (товары или услуги).
5. Провозглашаемые и реализуемые фактически направления, и планы развития организации.
6. Состав и структура организации.
7. Особенности технологий, используемых в производстве и управлении.
8. Реализуемые конкурентные преимущества.
9. Особенности расстановки, продвижения, мотивации персонала.
10. Основные источники доходов и направления расходов организации,
11. Проявление характерных особенностей управления ( стили управления, взаимоотношения в коллективе, типовые конфликты, культура организации, лидерство)
12. Психологический климат, имидж престиж организации.
13. Доступные статистические данные, количественно отражающие динамику показателей, по вышеприведенным пунктам.

Написанная самостоятельно ситуация является предметом исследования в каждом разделе программы конкретной дисциплины и применительно к ней ставятся аналогичные вопросы и проводятся исследования в соответствии с рассматриваемой в данный момент темой. Если в описании ситуации не хватает информации, позволяющей ответить на новые вопросы, то следует дополнить описание новыми данными или попробовать оценить косвенно проявления рассматриваемых вопросов. В любом случае целесообразно поразмышлять на данную тему для вашей организации и попробовать хотя бы поставить себе задачи.

### 3. Структура контрольной работы.

Контрольная работа имеет общую структуру, но отличаются степенью разработки элементов и объемом. В работах должны быть следующие разделы.

#### 1). Написание ситуации.

Структура ситуации должна соответствовать целям исследования. Так, если ситуация будет использоваться для анализа системы управления организации, то описание ситуации в своем составе должна содержать информацию, на основании которой можно обосновано вывести суждения относительно факторов, представленных в п. 2.

#### 2). Анализ ситуации.

Для наиболее полного учета динамики изменения ситуации она разбивается на так называемые ситуационные периоды.

Ситуационные периоды — это отрезки времени, в течение которых основные ситуационные переменные существенно не меняются, состав участников относительно стабилен, не наблюдается кризисных и критических явлений. Переход от одного ситуационного периода к другому, как правило, сопровождается необходимостью принятия управленческого решения. При анализе ситуаций исследуются изменения по ситуационным периодам основных факторов, представленных в п. 2.



### 3). Основные выводы.

На основании проведенного в предыдущем разделе анализа устанавливаются причинно – следственные связи, действующие в ситуации, формулируются возникающие проблемы, определяются ситуационные периоды, где зародились проблемы, принимаемые или не принимаемые участниками ситуации решения. Далее производится ранжирование проблем по важности для целей исследования.

### 4). Рекомендации по повышению эффективности управления.

В этом пункте на основании проведенного анализа и выявленных проблем формулируются основные рекомендации по совершенствованию системы управления в организации, возможные мероприятия и их участники, сроки проведения мероприятий и т.п.

## Пример учебной ситуации

«Задание на построение системы управления»

*Ориентировано на развитие следующих компетенций:*

- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);
- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)

Ознакомьтесь с содержанием учебной ситуации "HP Quartz".

В 2002 году бывшее закрытое предприятие российского военно-промышленного комплекса "Кварц" было приватизировано и получило новое название "HP Quartz". Контрольный пакет акций был приобретен г. Гербертом Хайером, владельцем еще двух контрольных пакетов на предприятиях той же отрасли: "P.R.Kelman" в США и "KSM" в Германии. Все три фирмы занимаются крупным производством в области пьезокварцевой физики и электроники. "P.R.Kelman" - выращиванием искусственных кристаллов кварца и производством пьезокварцевых элементов для высокопрецизионных кварцевых резонаторов, генераторов, фильтров и других приборов; "KSM" - производством самих приборов; "HP Quartz" включает в свою деятельность производство пьезокварцевых элементов и высокопрецизионной электроники. Товарооборот трех фирм может быть, как связан, так и не связан по различным заказам, кроме того фирмы имеют собственные доли рынка - каждая во всех трех странах, - по всем направлениям деятельности и связи с независимыми поставщиками.

На первом совете акционеров "HP Quartz" был определен главный руководящий орган - совет директоров, во главе которого встал Герберт Хайер. На совете директоров, были определены посты генерального директора и его заместителей, либо, как их еще называли, директоров отдельных областей управления: финансовой, кадровой и пр. Избранный генеральным директором Станислав Восковский, проработавший на предприятии более 25 лет и прошедший поэтапно весь путь от студента-практика до начальника комплекса, принял

следующую кадровую политику: по возможности, руководящий и инженерный состав должен подбираться из хорошо знакомых друг другу людей, но это не должно наносить вред качеству производимых исследований и работ, а значит вторым, не менее важным критерием были знания и умения. Вторым критерий, хотя и считался вторичным, но был неизменным, и в ситуации выбора между известным сотрудником, неспособным к быстрой переориентации и активному участию в работе, и специалистом, быстро реагирующим на любые возникающие проблемы и представленные требования, предпочтение отдавалось последнему.

В течение года сложился достаточно эффективный коллектив работников, но невозможность избавиться от некоторых старых работников, в силу их незаменимости в соответствующих областях или каких-либо иных проблем, слегка затеняла блестящую ситуацию. "HP Quartz" проплатил практически по всем своим долговым обязательствам и его наиболее успешное продвижение происходило на рынке экспорта.

В связи с резко возросшими объемами производства, по сравнению с недавним положением, и быстрой сменой технологий предприятию потребовалось создать внутреннюю экономическую службу. По примеру своих германских коллег было решено, что это должен быть отдел контроллинга. Два реально существовавших пути - пригласить специалистов, которые создадут службу контроллинга и обучат персонал, либо специалистов, которые сами составят эту службу, были слишком дороги для только что вылезшей из долговой ямы фирмы. Таким образом, было решено пригласить молодого предприимчивого, способного к обучению человека и поручить эту работу ему, финансируя в последствии его профессиональную подготовку.

Молодым сотрудником стал Алексей Микалев, выбранный исходя из первого критерия. В первый же приход он встретился с генеральным директором. Ему были изложены все планы и задачи, в которых на него была сделана ставка. Позже была проведена экскурсия по всему предприятию, и было решено организовать прямое взаимодействие Алексея в рамках стоящих задач с финансовым директором Екатериной Сойтовой.

В течение первой недели Алексей изучал необходимую литературу и знакомился с предоставленными наработками в этой области западных партнеров. Когда, наконец, была определена первая подзадача, он с усердием принялся за работу. Но сразу же возникли и первые осложнения - было не ясно где и как добыть необходимые данные для проведения хотя бы первых исследований и кто должен заниматься сбором этих данных. Екатерина Сойтова согласилась помочь в поисках необходимых людей. Получив данные от одного специалиста, Алексей обработал их и согласно полученным результатам адаптировал к условиям фирмы используемую американскими партнерами самую простую составляющую контроллинга - систему стандарт-костинга. Но специалист, с которым предполагалось вести рабочие консультации, ушел в отпуск, и Алексею пришлось временно сотрудничать с другим работником. Новый коллега оказался более осведомленным и полезным помощником - с его помощью удалось завершить отладку простейшей реализации стандарт-коста.

Вскоре стало ясно, что для активного продолжения работы необходимо собрать статистику отдельно по каждому направлению производства и определить для каждого направления человека, который будет поддерживать ее актуальное состояние. Поскольку все расчеты были организованы в табличной форме на компьютере, с предполагаемым дальнейшим переводом данных и расчетов в автоматизированную систему учета, и, самое главное, объемы обрабатываемой информации представляли собой большое количество различных данных, стала очевидной необходимость приобретения нескольких достаточно мощных компьютеров для каждого направления производства.

Когда Алексей сообщил свои соображения Екатерине Сойтовой, он был убежден, что это не составляет больших проблем. Однако, поиски первого человека заняли неделю, да и задача сбора и поддержания статистики составила его дополнительную нагрузку. Определение остальных сотрудников решено было отложить. Согласившись с необходимостью приобретения компьютерной техники, Екатерина Сойтова предложила создать сначала бумажный вариант базовой статистики. Алексей считал вполне очевидным,

что создание этой базы займет около месяца и что этот период будет для него относительно бездеятельным. Он сообщил это финансовому директору. Екатерина Сойтова согласилась с подобным положением.

Вопреки ожиданиям, в течение месяца работа по заполнению статистической базы в бумажном варианте двигалась очень медленно - ответственного работника занимали текущие проблемы на производстве. В этот период Алексей появлялся на предприятии примерно два раза в неделю для того, чтобы проконтролировать получаемую статистику по соответствующим требованиям построенной модели стандарт-коста и ответить на возникающие вопросы.

В следующую встречу, Алексей был удивлен, узнав, что за прошедший месяц ему выплачивается только треть заработной платы. Мотивом этого Екатерина Сойтова определила отсутствие эффективных результатов работы в этом месяце. Особенно контрастно результаты этого месяца выглядели по сравнению с предыдущим, в котором была проведена основная работа по созданию модели стандарт-коста и определению подзадач. На вопрос Алексея: "Когда же будет приобретена необходимая компьютерная техника?" - Екатерина Сойтова сообщила, что ожидала в этом вопросе только его инициативы.

Вопрос заработной платы не очень волновал молодого работника, но отсутствие необходимых условий: наличие техники на рабочих местах сотрудников, ответственных за статистическую базу, с одной стороны, и достаточно эффективного сбора информации для этой базы, с другой, - сильно беспокоили его.

На следующий день Алексей проанализировал несколько фирм-поставщиков компьютерной техники и, выбрав наиболее дешевую и, притом, предлагающую высокое качество комплектующих, оформил заказ. Когда Алексей сообщил об этом финансовому директору, Екатерина Сойтова, даже не просмотрев платежные документы, сказала, что сейчас у предприятия нет денег и возможность оплатить счета появится через неделю. Алексею было предложено продолжать работу с сотрудниками в комплексах по подготовке статистической базы на бумаге. Через неделю ситуация повторилась.

Спустя некоторое время Алексей Миксалеv подал заявление с просьбой об увольнении его с "HP Quartz".

(1) В группе - 10 мин.  
Восстановите результаты вашей работы над учебной ситуацией.

(2) В группе - 45 мин.  
Исходя из той информации о деятельности предприятия, которая вам уже известна из учебной ситуации:

- (а) определите и выпишите на отдельный лист основные виды деятельности предприятия, опираясь на текст учебной ситуации и подготовленную вами схему отношений.

Сформулируйте особенности системы управления организации

Время выполнения задания по части (а) - 10 мин.

- (б) Сформулируйте особенности системы управления организации

<i>Время выполнения задания по части (б)</i>	<i>- 35 мин.</i>
(3) Сообщения результатов работы	- 10 мин.
(4) Обсуждение результатов работы	- 10 мин.

Если останется время

(3) В группе - 10 мин.

Используя результаты вашей работы над учебной ситуацией определите:

1. Каким образом влияют на ситуацию факторы внешней среды?
2. Какие цели преследуют руководители?
3. Как руководители выполняют свои функции?
4. Какой стиль руководства у руководителей?

#### **Методические указания для обучающихся по прохождению лабораторных работ**

*(не предусмотрено учебным планом по данной дисциплине)*

#### **Методические указания для обучающихся по прохождению курсового проектирования/ работы**

*(не предусмотрено учебным планом по данной дисциплине)*

#### **Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы**

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются:

- учебно-методический материал по дисциплине;
- методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения).

#### **Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

- экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

- зачет – это форма оценки знаний, полученных обучающимся в ходе изучения учебной дисциплины в целом или промежуточная (по окончании семестра) оценка знаний обучающимся по отдельным разделам дисциплины с аттестационной оценкой «зачтено» или «не зачтено».

- дифференцированный зачет – это форма оценки знаний, полученных обучающимся при изучении дисциплины, при выполнении курсовых проектов, курсовых работ, научно-исследовательских работ и прохождении практик с аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

## Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой