

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)



(подпись)

« 20 » 02 2025 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление отношениями с заинтересованными сторонами»  
(Наименование дисциплины)

|   |  |
|---|--|
| Код направления подготовки/<br>специальности          | 38.04.02   |
| Наименование направления<br>подготовки/ специальности | Менеджмент                                       |
| Наименование<br>направленности                        | Стратегическое управление персоналом организации |
| Форма обучения  | заочная  |
| Год приема  | 2025   |

Санкт-Петербург– 2025

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)



10.02.2025

(подпись, дата)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 82

« 13 » 02 2025 г, протокол № 6

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н., проф.

(уч. степень, звание)



13.02.2025

(подпись, дата)


А.С. Будагов

(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)



17.02.2025

(подпись, дата)

Л.В. Рудакова

(инициалы, фамилия)

## Аннотация

Дисциплина «Управление отношениями с заинтересованными сторонами» входит в образовательную программу высшего образования – программу магистратуры по направлению подготовки/ специальности 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Стратегическое управление персоналом организации». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации»

ПК-3 «Способен осуществлять администрирование процессов операционного управления персоналом организации на основе результатов прикладного исследования в соответствии с разработанной программой»

Содержание дисциплины охватывает изучение аналитических инструментов маркетинга и управления персоналом для согласования интересов заинтересованных сторон в создании потребительской ценности продуктов, методы разработки программ по повышению приверженности, вовлечению и участию персонала в улучшении отношений предприятия с конечными потребителями его продукции.

Разработка программ основывается на результатах анализа и оценки отношений внутренних заинтересованных сторон к ценности, создаваемой для внешних потребителей и ценности, создаваемой предприятием для внутренних заинтересованных сторон.

В результате изучения дисциплины магистранты вырабатывают видение своей роли в формировании и практической реализации отношений с заинтересованными сторонами в деятельности предприятий во взаимодействии с коллективом сотрудников, владение навыками разработки предложений по улучшению отношений с заинтересованными сторонами.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: практические занятия, самостоятельная работа студента, консультации.

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

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

Язык обучения по дисциплине «русский»

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

### 1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управление отношениями с заинтересованными сторонами» является получение обучающимися специальных знаний, формирования практических навыков и компетенций в области отношений с потребителями и персоналом, выстраиваемых для удовлетворения интересов заинтересованных сторон в деятельности предприятий.

В области воспитания личности целью подготовки по дисциплине является развитие общекультурных качеств, направленных на формирование готовности действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

1.2. Дисциплина входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

| Категория (группа) компетенции | Код и наименование компетенции  | Код и наименование индикатора достижения компетенции  |
|--------------------------------|---|---|
| Профессиональные компетенции   | ПК-1 Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации | ПК-1.3.2 знать методы и инструменты целеполагания, методы стратегического анализа количественного и качественного состава персонала, интеграционные модели управления для согласования интересов заинтересованных сторон, концепцию заинтересованных сторон как модель интерпретации социальной ответственности корпорации<br>ПК-1.У.2 уметь определять источники власти и ожидания основных заинтересованных сторон в деятельности предприятия при управлении группами (командами) сотрудников, проектами и сетями<br>ПК-1.В.2 владеть навыками разработки планов, программ и процедур вовлеченности персонала, как внутренних заинтересованных сторон, в процессы принятия управленческих решений, а также повышения приверженности персонала |
| Профессиональные компетенции   | ПК-3 Способен осуществлять администрирование процессов операционного управления персоналом  | ПК-3.3.4 знать концепцию заинтересованных сторон как модель интерпретации социальной ответственности корпорации, интеграционные модели управления для согласования интересов заинтересованных сторон, формы социального партнерства и взаимодействия с профессиональными союзами и иными  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | организации на основе результатов прикладного исследования в соответствии с разработанной программой | организациями<br>ПК-3.У.4 уметь проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников по вопросам персонала, принимать управленческие решения по согласованию интересов заинтересованных сторон и оценивать их последствия<br>ПК-3.В.4 владеть навыками документационного оформления результатов прикладного исследования применения интеграционных моделей управления для согласования интересов заинтересованных сторон, создания программ по вовлечению и участию внутренних потребителей в улучшении отношений с конечными потребителями |
|--|--|---|

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- «методы исследований в менеджменте»,
- «проектный менеджмент»,
- «современные проблемы менеджмента»,
- «информационная поддержка в принятии решений»,
- «научный семинар»,
- «научно-исследовательская работа».

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

- «корпоративные финансы»,
- «стратегическое управление человеческими ресурсами»,
- «стратегии управления изменениями»,
- «современный стратегический анализ»,
- «стратегический маркетинг»,
- «командообразование, мотивация и лидерство»,
- «производственная практика»,
- «производственная педагогическая практика»,
- «управление занятостью».

### 3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

| Вид учебной работы  | Всего      | Трудоемкость по семестрам |
|---|------------|---------------------------|
|   |            | №1                        |
| 1   | 2          | 3                         |
| <b>Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)</b>   | 4/ 144     | 4/ 144                    |
| <b>Из них часов практической подготовки</b>   | 34         | 34                        |
| <b>Аудиторные занятия, всего час.</b>   | 34         | 34                        |
| в том числе:  |            |                           |
| лекции (Л), (час)   |            |                           |
| практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)  | 34         | 34                        |
| лабораторные работы (ЛР), (час)   |            |                           |
| курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)  |            |                           |
| экзамен, (час)  |            |                           |
| <b>Самостоятельная работа, всего (час)</b>  | 110        | 110                       |
| <b>Вид промежуточной аттестации:</b> зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.**) | Дифф. Зач. | Дифф. Зач.                |

### 4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.  
Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

| Разделы, темы дисциплины  | Лекции (час) | ПЗ (СЗ) (час) | ЛР (час) | КП (час) | СРС (час) |
|---|--------------|---------------|----------|----------|-----------|
| Семестр 1   |              |               |          |          |           |
| Раздел 1. Маркетинг отношений с внешними потребителями<br>Тема 1.1. Создание ценности для потребителя<br>Тема 1.2. Клиентские стратегии   |              | 16            |          |          | 46        |
| Раздел 2. Управление отношениями с персоналом<br>Тема 2.1. Взаимоотношения основных заинтересованных сторон<br>Тема 2.2 Создание ценности для внутренних потребителя в процессе деятельности менеджера<br>Тема 2.3 Вовлечение сотрудников в создание дополнительной ценности для потребителей.<br>Тема 2.4 Внутренний маркетинг |              | 18            |          |          | 64        |
| Итого в семестре  |              | 34            |          |          | 110       |
| ИТОГО:  | 0            | 34            | 0        | 0        | 110       |

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Содержание разделов и тем дисциплины приведено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Содержание разделов и тем дисциплины

| Номер раздела / темы | Название и содержание разделов и тем дисциплины  |
|----------------------|--|
| 1                    | <p><b>Маркетинг отношений с внешними потребителями</b></p> <p>Тема 1.1. Создание ценности для потребителя<br/> «Заинтересованные стороны» – понятие, концепция и ее развитие. Концепция заинтересованных сторон как модель интерпретации социальной ответственности корпорации.<br/> Новая роль заинтересованных сторон. Потребители – значимая для организации заинтересованная сторона.<br/> Классификация потребителей. Ценность, получаемая потребителем. Природа ценности. Предложение ценности. Континуум «Товар-услуга», характеристики услуги.<br/> Ожидания потребителей. Процесс обмена. Оценка ценности, получаемой потребителями.</p> <p>Тема 1.2. Клиентские стратегии<br/> Заинтересованные стороны и глобальный бизнес: стратегия, структура и культура<br/> Потребительская стратегия и её роль. Континуум «транзакционный маркетинг-маркетинг взаимоотношений». Подходы, конкурирующие с ориентацией на потребителей.<br/> Ценность, создаваемая потребителями для организации. Прибыльность клиентов. Экономика привлечения клиентов. Экономика удержания клиентов. Полная прибыль от клиентских сегментов.<br/> Продукт ориентированные продажи. Регулируемый сервис и поддержка. Клиент ориентированный маркетинг. Индивидуализированные взаимоотношения с потребителями.<br/> Связь клиентских стратегий со стратегией бизнеса.</p> |
| 2                    | <p><b>Управление отношениями с персоналом</b></p> <p>Тема 2.1. Взаимоотношения основных заинтересованных сторон<br/> Основные заинтересованные стороны. Власть и ожидания основных заинтересованных сторон. Зона толерантности. Матрица власти заинтересованных сторон по модели Уинстанли.<br/> Единица анализа – сеть заинтересованных сторон фирмы – в концепции стратегического управления в корпорации.<br/> Интеграционные модели управления взаимоотношениями Э. Пейна, Ф. Котлера.<br/> Связь акционерной ценности, ценности для персонала, потребительской ценности. Метрика сотрудников и внутренних процессов.</p> <p>Тема 2.2 Создание ценности для внутренних потребителя в процессе деятельности менеджера.<br/> Заинтересованные стороны и настройки основного бизнес-процесса организации: стратегия, структура и культура.<br/> Классификация персонала в зависимости от вовлечённости в маркетинговую деятельность. Каналы распределения услуг внутри организации. Цепочки взаимоотношений.</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Принятие решения о покупке услуг внутри организации.</p> <p>Выполнение обещаний.</p> <p>Понятие климата в отношениях с персоналом. Неформальные процессы в сфере отношений с персоналом.</p> <p>Внутренние коммуникации и средства коммуникации.</p> <p>Тема 2.3 Вовлечение сотрудников в создание дополнительной ценности для потребителей.</p> <p>Подход управления человеческими ресурсами к отношениям с персоналом.</p> <p>Понятие и цели вовлечения и участия. Общая схема вовлечения и участия.</p> <p>Формы вовлечения и участия. Выражение вовлечённости и участия.</p> <p>Понятие приверженности. Факторы, влияющие на приверженность. Разработка стратегии приверженности. Совершенствование способов удержания сотрудников.</p> <p>Тема 2.4 Внутренний маркетинг</p> <p>Определение внутреннего маркетинга. Влияние изменений ожиданий внешних потребителей на сотрудников.</p> <p>Программы интеграции персонала. Маркетинг для персонала. Передача общего видения. Делать всё хорошо с первого раза. Управление ожиданиями потребителей.</p> |
|--|---|

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

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

| Номер раздела | Название и содержание разделов и тем лекционных занятий |
|---------------|---|
|               | <b>Учебным планом не предусмотрено</b>                  |

#### 4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

| № п/п            | Темы практических занятий  | Формы практических занятий  | Трудоемкость, (час) | Из них практической подготовки, (час) | № раздела дисциплины |
|------------------|--|---|---------------------|---------------------------------------|----------------------|
| <b>Семестр 1</b> |  |   |                     |                                       |                      |
| 1                | Вводное занятие  | Минилекция  | 2                   |                                       | 1                    |
| 2                | Определить и сформулировать стратегические цели компании, используя SMART-характеристики целей                         | Анализ учебной ситуации. Решение управленческой задачи, дискуссия | 4                   | 0,5                                   | 1                    |
| 3                | Применительно к формулировке управленческой проблемы в учебной ситуации выделить интересы заинтересованных сторон (ЗС) | Анализ учебной ситуации. Решение управленческой задачи, дискуссия | 4                   | 0,5                                   | 1                    |



|       |  |  |    |     |   |
|-------|--|--|----|-----|---|
| 4     | Постройте матрицу «Власть заинтересованной стороны – Интерес в исследуемой деятельности компании»  | Решение управленческой задачи, дискуссия                             | 4  | 0,5 | 1 |
| 5     | Определить соответствие интересов заинтересованных сторон в деятельности компании её стратегическим целям.<br>Представить рекомендации по разрешению возможных противоречий/ конфликтов заинтересованных сторон.   | Моделирование ситуации.<br>Решение управленческой задачи, дискуссия  | 8  | 2   | 2 |
| 6     | Определить положение каждой заинтересованной стороны в матрице власти, опираясь на выявленные источники власти ЗС.   | Анализ учебной ситуации.<br>Решение управленческой задачи, дискуссия | 4  | 0,5 | 1 |
| 7     | Подготовьте рекомендации в одной из трех областей по улучшению взаимоотношений с заинтересованными сторонами в деятельности компании:<br>(а) организационная приверженность;<br>(б) отношения с персоналом;<br>(в) вовлечение и участие персонала в управлении организацией. | Моделирование ситуации.<br>Решение управленческой задачи, дискуссия. | 8  | 2   | 2 |
| Всего |  |  | 34 |     |   |

#### 4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

| № п/п                           | Наименование лабораторных работ | Трудоемкость, (час) | Из них практической подготовки, (час) | № раздела дисциплины |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Учебным планом не предусмотрено |                                 |                     |                                       |                      |
|                                 |                                 |                     |                                       |                      |
| Всего                           |                                 |                     |                                       |                      |

#### 4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы

Учебным планом не предусмотрено

#### 4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

| Вид самостоятельной работы                        | Всего, час | Семестр 1, час |
|---|------------|----------------|
| 1   | 2          | 3              |
| Изучение теоретического материала дисциплины (ТО) | 74         | 74             |
| Курсовое проектирование (КП, КР)                  |            |                |
| Расчетно-графические задания (РГЗ)                |            |                |
| Выполнение реферата (Р)                           |            |                |
| Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ) | 8          | 8              |
| Домашнее задание (ДЗ)                             | 20         | 20             |
| Контрольные работы заочников (КРЗ)                |            |                |
| Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)        | 8          | 8              |
| Всего:  | 110        | 110            |

#### 5. Перечень учебно-методического обеспечения

для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

#### 6. Перечень печатных и электронных учебных изданий

Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

| Шифр URL адрес  | Библиографическая ссылка  | К-во экз. в библиотеке |
|---|---|------------------------|
| <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=359593">https://znanium.com/catalog/document?id=359593</a> | Аньшин, В.М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: монография / В.М. Аньшин, Е.С. Глазовская, Е.Ю. Перцева. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 267 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс] (Научная мысль). |                        |
| <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=367315">https://znanium.com/catalog/document?id=367315</a> | Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А.Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование)  |                        |
| <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=368176">https://znanium.com/catalog/document?id=368176</a> | Ивашковская, И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 320 с. - (Научная мысль).                                     |                        |
| <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=379267">https://znanium.com/catalog/document?id=379267</a> | Армстронг, М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами 14-е изд. - СПб.: Питер, 2018. - 1040 с.: ил. - (Серия «Классика МВА»).  |                        |
| <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=96884">https://znanium.com/catalog/document?id=96884</a>   | Кузьмин, С.С. Компания и стейкхолдеры: теоретические подходы к выстраиванию взаимодействий. Российское предпринимательство, №8 (1), - М.: Креативная экономика, 2011.   |                        |

|   |  |    |
|---|--|----|
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=641814">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=641814</a> | Селетков С.Н., Днепровская Н.В. Управление информацией и знаниями в компании: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 2017. — 208с  |    |
| <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=767187">http://znanium.com/bookread2.php?book=767187</a>     | Маркетинг инноваций: Электронная публикация / Киреев В.С. - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 115 с.   |    |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=612689">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=612689</a> | Управление общественными отношениями / Мамедова Н.А., Кривова Т.А. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 92 с.   |    |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=754663">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=754663</a> | Управление продажами: учебник / под общ. ред. проф. С.В. Земляк. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 300 с.  |    |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=916184">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=916184</a> | Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений / Грив Г., Роули Т., Шипилов А. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 259 с.                                      |    |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=914156">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=914156</a> | Личная власть / Мрочковский Н., Толкачев А. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 224 с.  |    |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513091">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513091</a> | Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 384 с.                          |    |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=470471">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=470471</a> | Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании: Учебное пособие / Н.Н. Шаш. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 368 с. - (Магистратура).   |    |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=439646">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=439646</a> | Поведение потребителей: Учебное пособие / В.Н. Наумов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 248 с.   |    |
| <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=420370">http://znanium.com/bookread2.php?book=420370</a>     | Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.                               |    |
| 65.013<br>(075) К88   | Кудрявцева, Е. И. Компетенции и менеджмент : компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций / Е. И. Кудрявцева ; РАНХиГС, СЗИУ. - СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2012. - 340 с. | 30 |

#### 7. Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

| URL адрес   | Наименование  |
|---|---|
| <a href="https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9611">https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9611</a>   | Российский журнал менеджмента   |
| <a href="https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9065">https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9065</a>   | Российский экономический журнал   |
| <a href="https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7715">https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7715</a>   | Вопросы экономики   |
| <a href="http://www.businessanalytica.ru">www.businessanalytica.ru</a>                                      | Бизнес Аналитика  |
| <a href="http://www.expert.ru/">http://www.expert.ru/</a>   | Журнал «Эксперт»  |
| <a href="http://www.dis.ru/">http://www.dis.ru/</a>   | Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»   |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=500367">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=500367</a> | Интернет-журнал \"Науковедение\", 2017-2014   |
| <a href="http://www.ecsocman.edu.ru">http://www.ecsocman.edu.ru</a>   | Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»                      |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=546117">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=546117</a> | Управление. Научно-практический журнал, 2015, вып. 4 (10) - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 102 с. |
| <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=882652">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=882652</a> | НИР. Российский журнал управления проектами, 2017, вып. № 2 (19)                            |
| <a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>   | Сайт Роскомстата  |
| <a href="http://financepro.ru">http://financepro.ru</a>   | «Профессионал в сфере финансов»   |
| <a href="http://www.rhr.ru">www.rhr.ru</a>  | Управление человеческими ресурсами России.  |

## 8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

| № п/п | Наименование     |
|-------|------------------|
|       | Не предусмотрено |

8.2. Перечень информационно-справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

| № п/п | Наименование     |
|-------|------------------|
|       | Не предусмотрено |

## 9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

| № п/п | Наименование составной части материально-технической базы | Номер аудитории (при необходимости) |
|-------|---|-------------------------------------|
| 1     | Лекционная аудитория                                      |                                     |
| 2     | Мультимедийная лекционная аудитория                       |                                     |

#### 10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

| Вид промежуточной аттестации | Перечень оценочных средств            |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Дифференцированный зачет     | Список вопросов.<br>Тесты.<br>Задачи. |

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 – Критерии оценки уровня сформированности компетенций

| Оценка компетенции<br>5-балльная шкала | Характеристика сформированных компетенций   |
|--|---|
| «отлично»<br>«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> |
| «хорошо»<br>«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>  |
| «удовлетворительно»<br>«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> </ul>  |

| Оценка компетенции                    | Характеристика сформированных компетенций   |
|---------------------------------------|---|
| 5-балльная шкала                      |   |
|                                       | – частично владеет системой специализированных понятий.   |
| «неудовлетворительно»<br>«не зачтено» | – обучающийся не усвоил значительной части программного материала;<br>– допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;<br>– испытывает трудности в практическом применении знаний;<br>– не может аргументировать научные положения;<br>– не формулирует выводов и обобщений. |

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.

Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

| № п/п | Перечень вопросов (задач) для экзамена | Код индикатора |
|-------|--|----------------|
|       | Учебным планом не предусмотрено        |                |

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

| № п/п | Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета  | Код индикатора |
|-------|--|----------------|
| 1     | Классификация заинтересованных сторон. Процесс обмена с потребителями. Оценка ценности, получаемой потребителями.<br>Пример процесса обмена.<br>Заинтересованные стороны и глобальный бизнес: стратегия, структура и культура. Потребительская стратегия и её роль.<br>Понятие стратегической цели, SMART-характеристики целей.<br>Примеры стратегических целей, содержащие SMART-характеристики целей.<br>Инструменты анализа динамики движения персонала в организации.<br>Власть и ожидания основных заинтересованных сторон. Матрица власти заинтересованных сторон.<br>Классификация персонала в зависимости от вовлечённости в маркетинговую деятельность.<br>Политика отношений с персоналом; климат в отношениях с персоналом.<br>Цепочки взаимоотношений внутри организации.<br>Внутренние коммуникации и средства коммуникации.<br>Понятие климата в отношениях с персоналом. Неформальные процессы в сфере отношений с персоналом.<br>Понятие приверженности; факторы, влияющие на приверженность.<br>Разработка стратегии приверженности.<br>Разработка проекта CRM. | ПК-1.3.2       |
| 2     | Задача по проведению анализа слабо ограниченной управленческой проблемы в деятельности компании.<br>Задача по описанию и анализу интересов заинтересованных сторон в разрешении управленческой проблемы деятельности компании.<br>Задача по проведению анализа возможных противоречий / конфликтов в отношениях между выявленными Вами заинтересованными сторонами.<br>Задача по формированию стратегических целей.  | ПК-1.У.2       |

|   |   |          |
|---|---|----------|
| 3 | <p>Задача по определению источников власти и ожидания основных заинтересованных сторон в деятельности подразделений предприятия</p> <p>Задача по построению матрицы «Власть заинтересованной стороны – Интерес в разрешении управленческой проблемы в деятельности компании».</p> <p>Задача по определению соответствия интересов заинтересованных сторон в деятельности компании её стратегическим целям.</p> <p>Задача по разработке мероприятий для повышения приверженности внутренних потребителей.</p>  | ПК-1.В.2 |
| 1 | <p>Понятие заинтересованных сторон. Интересы заинтересованных сторон. Аспекты развития концепции.</p> <p>Инструменты для описания и анализа заинтересованных сторон. Характеристика каждого инструмента и области его применения.</p> <p>Определение внутреннего маркетинга. Влияние изменений ожиданий внешних потребителей на сотрудников.</p> <p>Континуум «транзакционный маркетинг-маркетинг взаимоотношений».</p> <p>Классификация персонала в зависимости от вовлечённости в маркетинговую деятельность</p> <p>Подходы, конкурирующие с ориентацией на потребителей.</p> <p>Экономика привлечения и удержания клиентов.</p> <p>Роль клиентской стратегии. Разработка CRM стратегии предприятия.</p> <p>Индивидуализм и коллективизм в сфере производственных отношений.</p> <p>Индивидуализированные взаимоотношения с потребителями.</p> <p>Индивидуализированный CRM.</p> <p>Подход УЧР к отношениям с персоналом Элементы отношений; согласование интересов сторон.</p> <p>Разработка ключевых показателей эффективности для измерения ценности (важной деятельности) для сотрудников.</p> <p>Разработка проекта CRM.</p> <p>Программы внутреннего маркетинга.</p> <p>Программы интеграции персонала.</p> | ПК-3.3.4 |
| 2 | <p>Задача по определению источников власти и положения каждой заинтересованной стороны в матрице власти, опираясь на контекст ситуации и выявленные источники власти заинтересованных сторон.</p> <p>Задача по описанию и анализу положения маркетинга предприятия на континууме «Транзакционный маркетинг – маркетинг взаимоотношений».</p> <p>Задача по анализу процесса обмена предприятия с потребителем, учитывая положение конечного потребителя на лестнице Пейна и типа маркетинга отношений.</p>   | ПК-3.У.4 |
| 3 | <p>Задача по формированию стратегических целей.</p> <p>Задача по определению соответствия интересов заинтересованных сторон в деятельности компании её стратегическим целям и согласования интересов заинтересованных сторон.</p> <p>Задача по формированию программ по вовлечению и участию внутренних потребителей в улучшении отношений с конечными потребителями.</p>   | ПК-3.В.4 |

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы

| № п/п | Примерный перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы |
|-------|--|
|       | Учебным планом не предусмотрено  |

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

| № п/п                                     | Примерный перечень вопросов для тестов   | Код индикатора        |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
|---|--|-----------------------|----------|--------------------|--|--------------------|---|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|----------|
|   | <p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте интеграционные модели управления для согласования интересов заинтересованных сторон с их описанием.</p> <p>Интеграционные модели:</p> <p>А. Модель Митчелла</p> <p>Б. Модель Менделоу</p> <p>В. Балансовая модель ресурсных отношений</p> <p>Г. Матрица власти заинтересованных сторон</p> <p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:</p> <table><tr><th>Интеграционные модели</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Модель Митчелла</td><td>1. Модель предназначена для определения степени влияния, которую может оказывать менеджер при управлении отношениями со стейкхолдерами в зависимости от доступных менеджеру источников власти.</td></tr><tr><td>Б. Модель Менделоу</td><td>2. Модель идентифицирует значимость заинтересованных сторон на основе выбора релевантных атрибутов или свойств, которыми стейкхолдеры могут обладать.</td></tr><tr><td>В. Балансовая модель ресурсных отношений</td><td>3. Модель позволяет расставить приоритеты среди стейкхолдеров, оценив их влияние – уровень власти (способность влиять на организацию) и уровень интереса (желание влиять на организацию).</td></tr><tr><td>Г. Матрица власти заинтересованных сторон</td><td>4. Модель строится на том, что все стейкхолдеры любой организации начинают отношения друг с другом с целью обмена ресурсами, ценными для них.</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> | Интеграционные модели | Описание | А. Модель Митчелла | 1. Модель предназначена для определения степени влияния, которую может оказывать менеджер при управлении отношениями со стейкхолдерами в зависимости от доступных менеджеру источников власти. | Б. Модель Менделоу | 2. Модель идентифицирует значимость заинтересованных сторон на основе выбора релевантных атрибутов или свойств, которыми стейкхолдеры могут обладать. | В. Балансовая модель ресурсных отношений | 3. Модель позволяет расставить приоритеты среди стейкхолдеров, оценив их влияние – уровень власти (способность влиять на организацию) и уровень интереса (желание влиять на организацию). | Г. Матрица власти заинтересованных сторон | 4. Модель строится на том, что все стейкхолдеры любой организации начинают отношения друг с другом с целью обмена ресурсами, ценными для них. | А | Б | В | Г |  |  |  |  | ПК-1.3.2 |
| Интеграционные модели                     | Описание   |                       |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| А. Модель Митчелла                        | 1. Модель предназначена для определения степени влияния, которую может оказывать менеджер при управлении отношениями со стейкхолдерами в зависимости от доступных менеджеру источников власти.   |                       |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| Б. Модель Менделоу                        | 2. Модель идентифицирует значимость заинтересованных сторон на основе выбора релевантных атрибутов или свойств, которыми стейкхолдеры могут обладать.  |                       |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| В. Балансовая модель ресурсных отношений  | 3. Модель позволяет расставить приоритеты среди стейкхолдеров, оценив их влияние – уровень власти (способность влиять на организацию) и уровень интереса (желание влиять на организацию).  |                       |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| Г. Матрица власти заинтересованных сторон | 4. Модель строится на том, что все стейкхолдеры любой организации начинают отношения друг с другом с целью обмена ресурсами, ценными для них.  |                       |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| А   | Б  | В                     | Г        |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
|   |  |                       |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
|   | <p><b>Тип задания:</b> задание на установление правильной последовательности</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст и установите</p>   |                       |          |                    |  |                    |   |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |          |



последовательность

**Задание:** Укажите правильную последовательность действий по улучшению взаимоотношений с покупателями продукции предприятия, как одной из групп заинтересованных сторон.

1. Определите сегмент потребителей/покупателей продукции предприятия.

2. Поясните, какому этапу (ступени) «лестницы взаимоотношений с потребителями» соответствуют отношения предприятия с потребителями этого сегмента.

3. Дайте рекомендации по улучшению взаимоотношений с данным сегментом рынка потребителей с целью согласования интересов.

4. Определите тип взаимоотношений с потребителями на континууме – «транзакционный маркетинг» и «маркетинг взаимоотношений», которому соответствуют отношения предприятия с данным сегментом рынка.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа.

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ.

**Задание:** Этому термину соответствует определение «Процесс воздействия на мысли и/или поведение других людей» - это...

А. Личностные характеристики.

Б. Власть экспертных знаний

В. Влияние.

Г. Положение или полномочия в организации.

Запишите правильный ответ и обоснование:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

**Задание:** Цели организации должны: (Выберите все подходящие варианты).

А. Задавать общие направления функционирования организации.

Б. Четко и конкретно фиксировать конечное состояние деятельности организации.

В. Задавать конкретные сроки выполнения.

Г. Определять ответственных за достижение определенных целей.

Д. Формировать разделяемое стратегическое видение.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Тип задания:** задание с развернутым ответом

**Инструкция:** прочитайте текст и запишите ответ.

**Задание:** Опишите концепцию заинтересованных сторон как

|                              | модель интерпретации социальной ответственности корпорации<br><b>Ответ:</b>   |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
|------------------------------|---|-----------------------|----------|-----------------------------|---|--------------|--|------------------------------|--|-------------------------|--|---|---|---|---|--|--|--|--|----------|
|                              | <p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте типы маркетинга, применяемые для идентификации и оценки ожиданий м действий заинтересованных сторон, с их описанием.</p> <p>Интеграционные модели:</p> <p>А. Трансакционный маркетинг</p> <p>Б. Маркетинг</p> <p>В. Маркетинг взаимоотношений</p> <p>Г. Внутренний маркетинг</p> <p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:</p> <table><tr><th>Интеграционные модели</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Трансакционный маркетинг</td><td>1.Подход, в котором усилия сосредоточены на удержании потребителей.</td></tr><tr><td>Б. Маркетинг</td><td>2. Философия отношения к сотрудникам как к потребителям, которых «завоевывают»...и стратегия проектирования работы – «продукта», которая бы соответствовала потребностям человека.</td></tr><tr><td>В. Маркетинг взаимоотношений</td><td>3. Способ гармонизации потребностей и желаний внешнего мира с миссией, ресурсами и целями организации.</td></tr><tr><td>Г. Внутренний маркетинг</td><td>4. Подход, ориентированный на привлечение новых потребителей</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> | Интеграционные модели | Описание | А. Трансакционный маркетинг | 1.Подход, в котором усилия сосредоточены на удержании потребителей. | Б. Маркетинг | 2. Философия отношения к сотрудникам как к потребителям, которых «завоевывают»...и стратегия проектирования работы – «продукта», которая бы соответствовала потребностям человека. | В. Маркетинг взаимоотношений | 3. Способ гармонизации потребностей и желаний внешнего мира с миссией, ресурсами и целями организации. | Г. Внутренний маркетинг | 4. Подход, ориентированный на привлечение новых потребителей | А | Б | В | Г |  |  |  |  | ПК-1.У.2 |
| Интеграционные модели        | Описание  |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| А. Трансакционный маркетинг  | 1.Подход, в котором усилия сосредоточены на удержании потребителей.   |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| Б. Маркетинг                 | 2. Философия отношения к сотрудникам как к потребителям, которых «завоевывают»...и стратегия проектирования работы – «продукта», которая бы соответствовала потребностям человека.  |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| В. Маркетинг взаимоотношений | 3. Способ гармонизации потребностей и желаний внешнего мира с миссией, ресурсами и целями организации.  |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| Г. Внутренний маркетинг      | 4. Подход, ориентированный на привлечение новых потребителей  |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
| А                            | Б   | В                     | Г        |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
|                              |   |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |
|                              | <p><b>Тип задания:</b> задание на установление правильной последовательности</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p><b>Задание:</b> Компания «АБВ» производит приборы и приборные системы. Укажите правильную последовательность действий по улучшению взаимоотношений с покупателями комплектующих приборов и систем, как одной из групп заинтересованных сторон.</p> <p>1. Определите и поясните тип потребителей в контексте взаимоотношений с поставщиком, используя «лестницу взаимоотношений с потребителями».</p> <p>2. Выберите сегмент рынка потребителей продукции предприятия. Сформулируйте основную «ценность», которую предлагает предприятие данному сегменту.</p> <p>3. Дайте рекомендации по улучшению взаимоотношений с данным сегментом рынка потребителей с целью повышения их лояльности.</p> <p>4. Используя сетевую модель, постройте канал распределения, которым, на Ваш взгляд, может воспользоваться компания.</p>  |                       |          |                             |   |              |  |                              |  |                         |  |   |   |   |   |  |  |  |  |          |

|  |  |          |
|--|--|----------|
|  | <p>5. Определите вариант стратегии нацеливания, которая будет наилучшей для улучшения взаимоотношений с данным сегментом потребителей.</p> <p>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.</p> <p><b>Задание:</b> Этому тезису соответствует источник власти, который позволяет поддерживать эффективность групповой работы при реализации проектов.</p> <p>А. Контроль над ограниченными ресурсами.<br/> Б. Координация деятельности.<br/> В. Стаж работы.<br/> Г. Все указанные тезисы.</p> <p>Запишите правильный ответ и обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.</p> <p><b>Задание:</b> Укажите ключевые факторы успеха самоуправляемых команд при управлении отношениями с заинтересованными сторонами (Выберите все подходящие варианты).</p> <p>А. Процессы и процедуры направлены только на решение задачи.<br/> Б. Разделяемые командные цели.<br/> В. Любые необходимые материальные ресурсы.<br/> Г. Командные нормы, стимулирующие стратегическое мышление.<br/> Д. Полномочия на управление работой.<br/> Е. Все перечисленные факторы.</p> <p>Запишите правильные ответы и их обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите ответ.</p> <p><b>Задание:</b> Дайте толкование четырех выгодам от применения «маркетинга взаимоотношений», обеспечивающим организации преимущества за счет развития взаимоотношений с потребителями</p> <p><b>Ответ:</b></p> |          |
|  | <p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте типы стратегических целей, применяемые для разработки программ вовлеченности персонала и оценки ожиданий</p>   | ПК-1.В.2 |

и действий заинтересованных сторон, с их описанием.

Стратегические цели

А. Социальные цели

Б. Экономические цели

В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом

Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

| Стратегические цели                             | Описание  |
|---|---|
| А. Социальные цели                              | 1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»                    |
| Б. Экономические цели                           | 2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении   |
| В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом | 3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям                                       |
| Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей  | 4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

**Ответ:**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| А | Б | В | Г |
|   |   |   |   |

**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности

**Инструкция:** Прочитайте текст и установите последовательность

**Задание:** Установите правильную последовательность шагов для повышения приверженности, чтобы сбалансировать интересы и ожидания заинтересованных сторон.

1. Вызвать заинтересованность в изменениях с помощью группового анализа проблем.

2. Инициировать приток новых сил через официальную политику, системы и структуры.

3. Провести реорганизацию отделов, опираясь возможность и способность каждого отдела найти свой собственный путь к новой организации.

4. Способствовать достижению согласованного отношения к изменениям, возможности для их реализации и сплоченности для продвижения вперед.

5. Оперативно реагировать на возникающие проблемы и соответственно корректировать стратегию реформы.

6. Выработать единую позицию по поводу того, что нужно организовать и как управлять для достижения конкурентоспособности.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа, в

|  |   |          |
|--|---|----------|
|  | <p>том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.</p> <p><b>Задание:</b> Общий успех реализации планов, программ и процедур вовлечения и участия работников в процессы принятия управленческих решений, в основном, зависит от:</p> <p>А. Построения доверительных отношений.</p> <p>Б. Устранения различий в статусе работников.</p> <p>В. Приверженности организации интенсивному обучению и развитию.</p> <p>Г. Разрушения барьеров на пути изменения организационной культуры.</p> <p>Д. Всех указанных факторов.</p> <p>Запишите правильный ответ и обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.</p> <p><b>Задание:</b> Укажите методы по вовлечению и участию внутренних потребителей в улучшении отношений с конечными потребителями основано на расширении полномочий работников</p> <p>А. Полуавтономные рабочие группы сотрудников.</p> <p>Б. Устранения различий в статусе работников.</p> <p>В. Любые необходимые материальные ресурсы.</p> <p>Г. Информирование работников.</p> <p>Д. Переговоры /партнерство.</p> <p>Запишите правильные ответы и их обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите ответ.</p> <p><b>Задание:</b> Вынесите свое суждение по вопросу оценки применения «стратегии приверженности», как альтернативы применению традиционной стратегии контроля. Аргументируйте свои способы решения, опираясь на характеристики поведения работников, как внутренних заинтересованных сторон, в процессах принятия управленческих решений.</p> <p><b>Ответ:</b></p> |          |
|  | <p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте интеграционные модели управления для согласования интересов заинтересованных сторон с их описанием.</p> <p>Интеграционные модели:</p> <p>А. Политика</p> <p>Б. Предназначение</p> <p>В. Стратегическое видение</p> <p>Г. Ценности</p>   | ПК-3.3.4 |

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

| Интеграционные модели     | Описание  |
|---------------------------|---|
| А. Цели                   | 1. Представляют собой принципы, на которых строится реализация предназначения организации..   |
| Б. Предназначение         | 2. Перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.                            |
| В. Стратегическое видение | 3. Отражает ценности и убеждения основных заинтересованных сторон, организационную культуру и политические аспекты взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами. |
| Г. Ценности               | 4. Выражают специфические ожидания групп заинтересованных сторон и определяют вехи на пути организации к исполнению своего предназначения.                                    |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

**Ответ:**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| А | Б | В | Г |
|   |   |   |   |

**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности

**Инструкция:** Прочитайте текст и установите последовательность

**Задание:** Компания «АБВ» производит приборы и приборные системы. Укажите последовательность действий по улучшению взаимоотношений с поставщиками комплектующих приборов и систем, как одной из групп заинтересованных сторон.

1. Выберите категорию поставщиков комплектующих приборов и систем

2. Сформулируйте цели улучшения взаимоотношений с поставщиками

3. Поясните, какому типу взаимоотношений с потребителями на континууме – «транзакционный маркетинг» и «маркетинг взаимоотношений» – соответствуют отношения компании с поставщиками

4. Дайте рекомендации по улучшению взаимоотношений компании с поставщиками

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа.

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ.

**Задание:** Этому термин выражает «требуемое или желаемое состояние организационной системы в планируемом периоде, выраженное совокупностью характеристик» - это...

А. Организационная политика.

|  |  |          |
|--|--|----------|
|  | <p>Б. Цели организации.<br/> В. Ценности и убеждения заинтересованных сторон.<br/> Г. Стратегическое видение.<br/> Д. Стратегия организации.<br/> Запишите правильный ответ и обоснование:<br/> <b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием<br/> <b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.<br/> <b>Задание:</b> Укажите утверждения, которые характеризует причины сопротивления изменению в организации и согласованию интересов и ожиданий сторон, заинтересованных в данном изменении</p> <p>А. Применение директивной стратегии.<br/> Б. Узкособственнический интерес работников.<br/> В. Способ построения организационной структуры.<br/> Г. Непонимание и недостаток доверия<br/> Д. Низкая терпимость к изменениям.<br/> Е. Все указанные утверждения.<br/> Запишите правильные ответы и их обоснование:<br/> <b>Ответ:</b><br/> <b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом<br/> <b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите ответ.<br/> <b>Задание:</b> Вынесите свое суждение по вопросу оценки применения двух форм вовлечения и участия работников, как внутренних заинтересованных сторон, в процессы принятия управленческих решений: «Нисходящие коммуникации» и «Финансовое вовлечение или участие работников». Аргументируйте свои способы решения.<br/> <b>Ответ:</b></p> |          |
|  | <p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление<br/> <b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие<br/> <b>Задание:</b> Сопоставьте термины стратегий внутренних коммуникаций с описанием составляющих их применения при управлении отношениями с заинтересованными сторонами.</p> <p>Стратегии внутренних коммуникаций:<br/> А. Стратегия нисходящих внутренних коммуникаций<br/> Б. Стратегия восходящих внутренних коммуникаций<br/> Составляющие стратегий внутренних коммуникаций</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коммуникации о проектах, предложениях и комментариях к ним по целям, политике и бюджету организации или отдела, исходящие от тех, кто должен их осуществлять.</li> <li>2. Коммуникации от руководителя к подчиненному с прямыми указаниями о том, что последний должен делать</li> <li>3. Коммуникации, информирующие руководство о ходе выполнения и результатах работы</li> <li>4. Коммуникации о целях, политике, планах и бюджете</li> </ol>  | ПК-3.У.4 |

организации или отдела, адресованные тем, кто должен их осуществлять

5. Коммуникации, содержащие замечания и реакции работников на то, что предполагается осуществить или то, что уже происходит из того, что их затрагивает

**К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите правильные соответствующие позиции в правом столбце:**

| Стратегии внутренних коммуникаций               | Описание составляющих стратегий  |
|---|--|
| А. Стратегия нисходящих внутренних коммуникаций | 1. Коммуникации о проектах, предложениях и комментариях к ним по целям, политике и бюджету организации или отдела, исходящие от тех, кто должен их осуществлять.<br>2. Коммуникации от руководителя к подчиненному с прямыми указаниями о том, что последний должен делать   |
| Б. Стратегия восходящих внутренних коммуникаций | 3. Коммуникации, информирующие руководство о ходе выполнения и результатах работы<br>4. Коммуникации о целях, политике, планах и бюджете организации или отдела, адресованные тем, кто должен их осуществлять<br>5. Коммуникации, содержащие замечания и реакции работников на то, что предполагается осуществить или то, что уже происходит из того, что их затрагивает |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

**Ответ:**

|   |   |
|---|---|
| А | Б |
|   |   |

**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности

**Инструкция:** Прочитайте текст и установите последовательность

**Задание:** Установите правильную последовательность этапов осуществления коммуникации с выбранной группой заинтересованных сторон, отношения с которой следует улучшить для более эффективного достижения целей организации.

1. Определите группу заинтересованных сторон, отношения с которой необходимо улучшить.

2. Выберите подходящий комплекс средств коммуникации для передачи сообщений.

3. Определите, какие ожидания и интересы этой группы заинтересованных сторон необходимо сбалансировать в результате коммуникации (цели коммуникации).

4. Оцените эффективность коммуникации.

5. Сформулируйте сообщение, которое Вы хотели бы передать этой группе заинтересованных сторон.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

**Ответ:**



|  |   |          |
|--|---|----------|
|  | <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.</p> <p><b>Задание:</b><br/> Этому термину соответствует пример цели компании Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited: «Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность» – это...</p> <p>А. Задачи организации.<br/> Б. Экономические цели.<br/> В. Стратегические цели.<br/> Г. Оперативные цели.</p> <p>Запишите правильный ответ и обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b><br/> <b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.</p> <p><b>Задания:</b> Укажите стратегии влияния, которые применяют менеджеры при ведении переговоров или представлении интересов организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников по вопросам персонала</p> <p>А. Финансовая стратегия<br/> Б. Стратегия подталкивания<br/> В. Подготовительная стратегия<br/> Г. Превентивная стратегия<br/> Д. Стратегия сглаживания</p> <p><b>Ответ:</b><br/> <b>Обоснование:</b><br/> <b>Ключ с правильным ответом:</b> Б, В, Г</p> <p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите ответ.</p> <p><b>Задание:</b> Дайте определение переменных в матрице власти заинтересованных сторон и оцените (концептуальная и операционная власть). Дайте толкование назначению и особенностям применения матрицы власти заинтересованных сторон.</p> <p><b>Ответ:</b></p> |          |
|  | <p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте процессы и инструменты, применяемые для документационного оформления результатов прикладного исследования, с их описанием.</p> <p>Процессы и инструменты:</p> <p>А. Планирование<br/> Б. Рабочий план проекта<br/> В. Мониторинг<br/> Г. Бюджет проекта</p>   | ПК-3.В.4 |

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

| Процессы и инструменты  | Описание   |
|-------------------------|--|
| А. Планирование         | 1. Регулярное отслеживание результатов исполнения и сравнение их с установленными нормами, сроками, уровнем качества.                              |
| Б. Рабочий план проекта | 2. Документ, включающий отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств   |
| В. Мониторинг           | 3. Циклический итерационный процесс для разработки схемы будущей деятельности и достижения заданных результатов при установленном объеме ресурсов. |
| Г. Бюджет проекта       | 4. График использования ресурсов, используемых для реализации проекта.   |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

**Ответ:**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| А | Б | В | Г |
|   |   |   |   |

**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности

**Инструкция:** Прочитайте текст и установите последовательность

**Задание:** Установите правильную последовательность этапов расширения полномочий выбранной группе работников, как заинтересованных сторон, для улучшения отношений с конечными потребителями.

1. Определение целей и стратегий.
2. Обучение группы работников с целью обеспечения выполнения ими своих новых ролей и функций.
3. Определение смысла расширения полномочий и информирование об этом работников выбранной группы заинтересованных сторон.
4. Улучшение организационных систем
5. Изменение организационной структуры.
6. Оценка и совершенствование.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

**Задание:**

Применение методов по вовлечению и участию внутренних потребителей в улучшении отношений с конечными потребителями основано на расширении полномочий работников. Укажите данный метод.

- А. Полуавтономные рабочие группы сотрудников.

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Б. Переговоры /партнерство.<br/> В. Консультации.<br/> Г. Информирование работников.<br/> Д. Все указанные методы.<br/> Запишите правильный ответ и обоснование:<br/> <b>Ответ:</b><br/> <b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.</p> <p><b>Задания:</b> Укажите инструменты, которые применяются для документального оформления результатов анализа интересов и ожиданий заинтересованных сторон в реализации проекта</p> <p>А. Диаграмма Гантта<br/> Б. Дерево задач / структура работ проекта<br/> В. График ключевых событий проекта<br/> Г. Цели реализации проекта<br/> Д.Матрица власти заинтересованных сторон</p> <p><b>Ответ:</b><br/> <b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите ответ.</p> <p>Описание ситуации. Руководство компании «АВС» планирует увеличить на 7% рентабельность продаж продукции в условиях роста возможностей развития бизнеса в отрасли и, с другой стороны, дефицита человеческих ресурсов на рынке труда.</p> <p><b>Задание:</b> Поясните возможные конфликты интересов акционеров и менеджеров компании «АВС», а также рекомендации по их разрешению при управлении отношениями с заинтересованными сторонами в указанных условиях.</p> <p><b>Ответ:</b></p> |  |
|--|---|--|

Примечание: Тестовые задания из фонда оценочных средств.

**Наименование компетенции:**

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации».

**Тип задания:** задание на сопоставление

**Инструкция:** прочитайте текст и установите соответствие

**Задание:** Сопоставьте интеграционные модели управления для согласования интересов заинтересованных сторон с их описанием.

Интеграционные модели:

А. Модель Митчелла

Б. Модель Менделоу

В. Балансовая модель ресурсных отношений

Г. Матрица власти заинтересованных сторон

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

| Интеграционные модели                     | Описание   |
|---|--|
| А. Модель Митчелла                        | 1. Модель предназначена для определения степени влияния, которую может оказывать менеджер при управлении отношениями со стейкхолдерами в зависимости от доступных менеджеру источников власти. |
| Б. Модель Менделоу                        | 2. Модель идентифицирует значимость заинтересованных сторон на основе выбора релевантных атрибутов или свойств, которыми стейкхолдеры могут обладать.  |
| В. Балансовая модель ресурсных отношений  | 3. Модель позволяет расставить приоритеты среди стейкхолдеров, оценив их влияние – уровень власти (способность влиять на организацию) и уровень интереса (желание влиять на организацию).      |
| Г. Матрица власти заинтересованных сторон | 4. Модель строится на том, что все стейкхолдеры любой организации начинают отношения друг с другом с целью обмена ресурсами, ценными для них.  |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

**Ответ:**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| А | Б | В | Г |
|   |   |   |   |

**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности

**Инструкция:** Прочитайте текст и установите последовательность

**Задание:** Установите правильную последовательность шагов для повышения приверженности, чтобы сбалансировать интересы и ожидания заинтересованных сторон.

1. Вызвать заинтересованность в изменениях с помощью группового анализа проблем.
2. Инициировать приток новых сил через официальную политику, системы и структуры.
3. Провести реорганизацию отделов, опираясь возможность и способность каждого отдела найти свой собственный путь к новой организации.
4. Способствовать достижению согласованного отношения к изменениям, возможности для их реализации и сплоченности для продвижения вперед.
5. Оперативно реагировать на возникающие проблемы и соответственно корректировать стратегию реформы.
6. Выработать единую позицию по поводу того, что нужно организовать и как управлять для достижения конкурентоспособности.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

**Задание:** Этому тезису соответствует источник власти, который позволяет поддерживать эффективность групповой работы при реализации проектов.

- А. Контроль над ограниченными ресурсами.
- Б. Координация деятельности.
- В. Стаж работы.
- Г. Все указанные тезисы.

Запишите правильный ответ и обоснование:

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Тип задания:** задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

**Задание:** Укажите методы по вовлечению и участию внутренних потребителей в улучшении отношений с конечными потребителями основано на расширении полномочий работников

А. Полуавтономные рабочие группы сотрудников.

Б. Устранения различий в статусе работников.

В. Любые необходимые материальные ресурсы.

Г. Информирование работников.

Д. Переговоры /партнерство.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Тип задания:** задание с развернутым ответом

**Инструкция:** прочитайте текст и запишите ответ.

**Задание:** Вынесите свое суждение по вопросу оценки применения «стратегии приверженности», как альтернативы применению традиционной стратегии контроля. Аргументируйте свои способы решения, опираясь на характеристики поведения работников, как внутренних заинтересованных сторон, в процессах принятия управленческих решений.

**Ответ:**

**Наименование компетенции:**

ПК-3 Способен осуществлять администрирование процессов операционного управления персоналом организации на основе результатов прикладного исследования в соответствии с разработанной программой.

**Тип задания:** задание на сопоставление

**Инструкция:** прочитайте текст и установите соответствие

**Задание:** Сопоставьте термины стратегий внутренних коммуникаций с описанием составляющих их применения при управлении отношениями с заинтересованными сторонами.

Стратегии внутренних коммуникаций:

А. Стратегия нисходящих внутренних коммуникаций

Б. Стратегия восходящих внутренних коммуникаций

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите правильные соответствующие позиции в правом столбце:

| Стратегии внутренних коммуникаций               | Описание составляющих стратегий  |
|---|--|
| А. Стратегия нисходящих внутренних коммуникаций | 1. Коммуникации о проектах, предложениях и комментариях к ним по целям, политике и бюджету организации или отдела, исходящие от тех, кто должен их осуществлять.<br>2. Коммуникации от руководителя к подчиненному с |

|   |  |
|---|--|
|   | прямыми указаниями о том, что последний должен делать  |
| Б. Стратегия восходящих внутренних коммуникаций | 3. Коммуникации, информирующие руководство о ходе выполнения и результатах работы<br>4. Коммуникации о целях, политике, планах и бюджете организации или отдела, адресованные тем, кто должен их осуществлять<br>5. Коммуникации, содержащие замечания и реакции работников на то, что предполагается осуществить или то, что уже происходит из того, что их затрагивает |

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

**Ответ:**

|   |   |
|---|---|
| А | Б |
|   |   |

**Тип задания:** задание на установление правильной последовательности

**Инструкция:** Прочитайте текст и установите последовательность

**Задание:** Установите правильную последовательность этапов осуществления коммуникации с выбранной группой заинтересованных сторон, отношения с которой следует улучшить для более эффективного достижения целей организации.

1. Определите группу заинтересованных сторон, отношения с которой необходимо улучшить.
2. Выберите подходящий комплекс средств коммуникации для передачи сообщений.
3. Определите, какие ожидания и интересы этой группы заинтересованных сторон необходимо сбалансировать в результате коммуникации (цели коммуникации).
4. Оцените эффективность коммуникации.
5. Сформулируйте сообщение, которое Вы хотели бы передать этой группе заинтересованных сторон.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором одного правильного ответа.

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильный ответ.

**Задание:**

Этому термину соответствует пример цели компании Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited: «Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность» – это...

- А. Задачи организации.
- Б. Экономические цели.
- В. Стратегические цели.
- Г. Оперативные цели.

Запишите правильный ответ и обоснование:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

**Инструкция:** Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

**Задания:** Укажите инструменты, которые применяются для документального оформления результатов анализа интересов и ожиданий заинтересованных сторон в реализации проекта

- А. Диаграмма Ганта
- Б. Дерево задач / структура работ проекта
- В. График ключевых событий проекта
- Г. Цели реализации проекта
- Д. Матрица власти заинтересованных сторон

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Тип задания:** задание с развернутым ответом

**Инструкция:** прочитайте текст и запишите ответ.

**Задание:** Дайте определение переменных в матрице власти заинтересованных сторон и оцените (концептуальная и операционная власть). Дайте толкование назначению и особенностям применения матрицы власти заинтересованных сторон.

**Ответ:**

Примечание: Система оценивания тестовых задания из фонда оценочных средств.

1 тип) Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора считается верным, если правильно указана цифра и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответа. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов.

2 тип) Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора считается верным, если правильно указаны цифры и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответов. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

3 тип) Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого столбца). Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов

4 тип) Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

5 тип) Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте. Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 1 балл, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Инструкция по выполнению тестового задания находится в таблице 18.1.

Таблица 18.2 - Инструкция по выполнению тестового задания

| № | Тип задания   | Инструкция   |
|---|---|--|
| 1 | Задание закрытого типа на установление соответствия | Прочитайте текст и установите соответствие.<br>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | позицию в правом столбце   |
| 2 | Задание закрытого типа на установление последовательности   | Прочитайте текст и установите последовательность<br>Запишите соответствующую последовательность букв слева направо |
| 3 | Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора           | Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа                      |
| 4 | Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора | Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов           |
| 5 | Задание открытого типа с развернутым ответом  | Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ   |

Ключи правильных ответов на тесты размещены в Приложении 1 к РПД, находятся на кафедры 82.

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

| № п/п | Перечень контрольных работ |
|-------|----------------------------|
|       | Не предусмотрено           |

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий.

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся 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 обучающимся 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.

### Требования к проведению практических занятий

Целью практических занятий для обучающегося по данной дисциплине являются:

- понять возможности и особенности применения теоретических методов, моделей и инструментов менеджмента в практической деятельности менеджера;
- сформировать и развить навыки студентов по применению теоретических моделей и инструментов менеджмента;
- развить навыки анализа учебной ситуации, используя теоретические инструменты;
- познакомить с технологиями решения управленческих задач и развить навыки студентов по применению технологий, как индивидуально, так и в малой группе;
- углубить понимание того, как процесс общения в малой группе превратит в источник полезных знаний;
- развить навыки групповой работы;
- развить навыки подготовки доклада и написания отчёта о применении теории к практической ситуации.

Функции практических занятий: познавательная, развивающая, воспитательная.

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

Практические занятия направлены на изучение управленческого опыта, поэтому ориентированы на работу студентов с управленческими задачами или на работу с управленческой проблемой.

Образовательные технологии, применяемые при освоении материала дисциплины, реализуются в следующих активных и интерактивных формах:

- проведение дискуссии по результатам выполнения задания;
- применение техник групповой работы (деление на малые группы, круговой сбор идей, мозговой штурм (мозговая атака), групповые дискуссии);
- обсуждение вариантов решения рассматриваемой управленческой проблемы в учебной ситуации, предложенной преподавателем.
- обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий на практических занятиях с заслушиванием предложений по разрешению проблемы от обучающихся.

Методические материалы для освоения практических заданий опираются на источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.

### Методические материалы для освоения практических заданий.

1. Источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.
2. Вебинары по практическим занятиям  
<https://lms.guap.ru/new/course/view.php?id=2024>

3. Задание. Анализ интересов заинтересованных сторон и формулирование стратегических целей в деятельности компании.

Задание

<https://pro.guap.ru/inside#tasks/61836>

4. Учебная ситуация

Учебная ситуация Управление отношениями с 3С

<https://pro.guap.ru/inside#subjects/2423290>

5. Характеристика ограниченных и неограниченных проблем

Ограниченные и неограниченные проблемы

<https://pro.guap.ru/inside#subjects/2423290>

6. Задание 2. Исследование возможности применения стратегии изменений - системной технологии вмешательства - для разрешения управленческой проблемы на предприятии.

Задание 2

<https://pro.guap.ru/inside#tasks/66610>

Модели для анализа заинтересованных сторон

<https://pro.guap.ru/inside#subjects/2423290>

Системная технология вмешательства

<https://pro.guap.ru/inside#subjects/2423290>

7. Дифференцированный зачет

<https://lms.guap.ru/new/course/view.php?id=2024>

Логическая схема проведения практического занятия

1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теоретическую модель (инструмент). Далее проводится обсуждение теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии.

2. Решение управленческой задачи / работа над учебной ситуацией в малых группах (подгруппах).

3. Презентация результатов обсуждения подгруппами

4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

Процедура проведения практического занятия

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.

При посещении практических занятий магистранты 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 терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте.

Рекомендации по анализу учебной ситуации представлены в методических указаниях к выполнению практических занятий:

1. Лысов О.Е. Формирование и исследование управленческих ситуаций. СПб. ГУАП 2008. 220 с.

2. Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.

#### Написание отчёта по практическим занятиям

Структура и форма отчета по теме практических занятий

Отчет по теме практического занятия должен включать в себя: титульный лист, формулировку задания, описание процесса выполнения задания, полученные результаты и выводы.

Требования к оформлению отчета по практическим занятиям

По каждому практическому заданию выполняется отдельный отчет. При групповом выполнении представляется один экземпляр работы, на титульном листе которой должны быть указаны фамилии всех авторов.

Титульный лист оформляется в соответствии с шаблоном (образцом) приведенным на сайте ГУАП ([www.guap.ru](http://www.guap.ru)) в разделе «Сектор нормативной документации». Текстовые и графические материалы оформляются в соответствии с действующими ГОСТами и требованиями, приведенными на сайте ГУАП ([www.guap.ru](http://www.guap.ru)) в разделе «Сектор нормативной документации».

11.2. 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).

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.

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме оценивания выполнения управленческих задач на практических занятиях. Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при проведении промежуточной аттестации в качестве части оценки необходимого уровня знаний и умений обучающихся.

11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

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

- 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».

Дифференцированный зачет, как правило, проводится в период зачетной недели экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Подготовка магистрантов к дифференцированному зачету включает:

- самостоятельную работу в течение семестра;
- непосредственную подготовку в дни, предшествующие зачету;
- подготовку к ответу на вопросы к зачету.

Подготовку к зачету целесообразно начинать с планирования и подбора литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее

знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени.

Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать.

Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий).

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

Для более эффективного понимания программного материала полезно общаться с преподавателем на групповых и индивидуальных консультациях.

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<br>изменений и<br>дополнений.<br>Подпись внесшего<br>изменения | Содержание изменений и дополнений | Дата и №<br>протокола<br>заседания<br>кафедры | Подпись<br>зав.<br>кафедрой |
|--|-----------------------------------|---|-----------------------------|
|  |                                   |   |                             |
|  |                                   |   |                             |
|  |                                   |   |                             |
|  |                                   |   |                             |
|  |                                   |   |                             |