

Учебно-тематический план

<i>Наименование учебной дисциплины</i>	<i>Содержание дисциплины</i>
1. Общий и стратегический менеджмент	<p>Тема 1. Организация как объект управления Понятие организации. Организация как социально-экономическая система. Деятельность. Особенности человеческих ресурсов. Научные подходы. Деление системы менеджмента на стратегический, тактический и операционный уровни. Треугольник «управленческого воздействия». Система управления. Тенденции в развитии менеджмента. Теория систем. Концепция сопряженных обстоятельств. Обучающаяся организация. Управление технологически ориентированным рабочим местом</p> <p>Тема 2. Профессионализация управленческой деятельности Особенности управленческого труда. Современные требования к менеджерам. Ролевая структура деятельности менеджера. Маркеры профессионализма. Квалификационные уровни становления в профессии. Концептуальные навыки. Профессиональный язык менеджмента. Функции управления. Планирование. Организация. Контроль. Координация. Мотивация. Обучение. Исследование.</p> <p>Тема 3. Процесс управления Определение процесса управления. Этапы процесса управления. Целеполагание. Виды целей. Требования к целям. SMART-принципы. Дерево целей организации. Каскадирование целей. Связь целей, задач и КРІ. Управленческие решения. Участники процесса принятия решения. Виды. Требования. Алгоритм разработки. Рациональная модель принятия решения. Альтернативные модели принятия решения.</p> <p>Тема 4. Механизмы менеджмента Организационная структура. Виды организационных структур. Уровень управления. Норма управления. Подходы к проектированию организационных структур. Связующие процессы в менеджменте. Коммуникация. Управленческая информация. Процесс коммуникации. Коммуникационные барьеры. Мотивация как функция менеджмента. Процесс мотивации. Мотивационный потенциал работы. Ошибки менеджера при руководстве людьми. Тенденции развития механизма менеджмента.</p> <p>Тема 5. Власть и партнерство в менеджменте Власть как необходимое условие управления. Формальная и реальная власть. Характеристики власти. Источники власти. Виды власти. Экспертная власть. Власть примера. Традиционная власть. Власть информации. Власть принуждения. Власть вознаграждения. Власть над ресурсами. Власть связей. Управляемость как реакция на проявление власти. Позитивная реакция на проявление власти. Негативная реакция на проявление власти. Факторы, от которых зависит управляемость. Стратегии реализации власти, их достоинства и</p>

	<p>недостатки. Стратегия убеждения. Стратегия наказания. Стратегия сотрудничества. Преодоление нежелательного влияния. Понятие партнерства. Виды партнерства. Делегирование полномочий.</p> <p>Тема 6. Сущность стратегического менеджмента. Значение и содержание стратегического менеджмента. Признаки жизнеспособности организации. Этапы становления стратегического менеджмента. Основные понятия стратегического менеджмента. Особенности стратегических решений. Современная модель стратегического менеджмента. Пять задач стратегического менеджмента. Определение стратегических ориентиров развития компании</p> <p>Стратегические ориентиры: видение, миссия, организационные ценности, стратегические цели. Абсолютные и операционные ценности. Два подхода в формулировании видения. Критерии правильности выработки видения. Подходы к выработке миссии. Рекомендации по организации процесса разработки миссии. Критерии правильности разработанной миссии. Стратегические цели. Требования к ним.</p> <p>Тема 7. Анализ отрасли и условий конкуренции. Макросреда и микросреда. Анализ PESTEL. Движущие силы. Ключевые факторы успеха. Анализ конкурентов. Схема пяти сил. Модель жизненного цикла товара. Циклы конкуренции. Анализ отрасли. Анализ ресурсов и конкурентных сил компании. Ресурсы компании. Уникальные ресурсы и ключевые компетенции. Стратегический аудит. Цепочка стоимости. Портфельный анализ. Стратегические беседы. Формы управленческого анализа. Карта деятельности. SWOT – анализ.</p> <p>Тема 8. Типологии стратегических действий. Подходы к типологизации стратегических действий. Эталонные стратегии. Типовые стратегии и ситуации, в которых они применяются. Типология стратегий по уровням управления. Типология конкурентных стратегий по М. Портеру. Политические стратегии. Антикризисные стратегии. Создание ключевых компетенций. Понимание сущности ключевых компетенций. Проблемы в управлении ключевыми компетенциями. Композиция ключевых компетенций. Пять задач в управлении ключевыми компетенциями. Получение доступа к новым знаниям. Формирование баз знаний. Актуализация знаний. Архитектура организационных компетенций.</p> <p>Тема 9. Разработка стратегических альтернатив. Подходы к выработке альтернатив. Школа дизайна. Школа планирования. Школа позиционирования. Школа предпринимательства. Школа когнитивная. Школа обучения. Школа власти. Школа культуры. Школа внешней среды. Школа конфигураций. Сущность стратегических альтернатив. Типы альтернатив. Генерирование альтернатив. Ошибки при генерировании альтернатив. Генерирование сценариев.</p> <p>Тема 10. Управление стратегическими изменениями. Диагностика ситуации перемен. Типы стратегических перемен. Этапы внедрения стратегических решений. Анализ поля сил. Ловушки программ перемен. Стратегический контролинг и его</p>
--	--

	<p>функции. Стратегии проведения изменений. Проблемы в процессах перемен.</p>
<p>2. Лидерство и личный бренд руководителя</p>	<p>Тема 1. Лидерство, лидер и КФУ в управлении современной организацией. Современные тенденции управления и роль лидерства. Отличия лидерства и менеджмента. Лидер и его отличительные черты. КФУ лидерства в управлении организацией. Правила лидера. МОЮ лидера.</p> <p>Тема 2. Стили лидерства и личный бренд руководителя. Влияние стиля лидерства на поведение сотрудников и климат в коллективе. Континуум стилей лидерства Танненбаума и Шмидта. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара.</p> <p>Тема 3. Лидер перемен. Организация как социальная система, ее потребность в лидерстве и требования к лидеру в условиях перемен. Анализ силового поля, методы укрепления лагеря сторонников переменам и слома сопротивления.</p> <p>Тема 4. Харизма и технология влияния лидера. Харизма как атрибут успешного лидера. Ключевые элементы и факторы развития харизмы. Особенности позитивного влияния, способы, методы и стили влияния управленческого лидера.</p>
<p>3. Управление персоналом</p>	<p>Тема 1. Стратегия управления человеческими ресурсами Связь стратегии компании с требованиями к поведению персонала, целям и системам управления человеческими ресурсами. Ключевые компетенции персонала (поведенческие и функциональные). КПЭ службы управления персоналом. Последовательность разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Стратегическая карта. Деловая игра.</p> <p>Тема 2. Политика управления человеческими ресурсами Типы политик управления человеческими ресурсами. Принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами и основное содержание политики. Критерии оценки эффективности политики управления человеческими ресурсами. Работа с видеокейсом</p> <p>Тема 3. Управление результативностью Система управления результативностью и задачи службы управления персоналом. Кадровые инструментарий управления результативностью. Запросы менеджеров линейного и среднего звена и разработка программ повышения результативности. Работа с видеокейсом</p> <p>Тема 4. Стратегия управления вознаграждением Человеческий капитал компании и мотивация персонала. Лояльность и приверженность персонала компании. Принципы разработки стратегии вознаграждения персонала. Современные схемы оплаты труда и нематериального стимулирования персонала. Разбор лучших практик российских компаний.</p> <p>Тема 5. Развитие человеческого капитала Человеческий капитал компании и стратегия развития персонала. Система обучения и развития. Планирование обучения и развития. Стандарты развития персонала. Оценка эффективности программ. Разбор лучших практик российских компаний</p>

4. Мотивация персонала	<p>Тема 1. Введение в теорию мотивации Что движет человеком? Пирамида Маслоу. Потребности работника</p> <p>Тема 2. Трудовая мотивация Двухфакторная теория Герцберга». Кодекс менеджера. Мотивация на выполнение поставленной задачи. Формула В.Врума . Правила повышения производительности. Теория Дж. Адамса</p> <p>Тема 3. Современные методы мотивации Профилактика мотивации. Практическая задача. Мотивация на разных этапах</p>
5. Маркетинг на локальных рынках	<p>Тема 1. Роль и развитие маркетинга на предприятии с учетом изменений ситуации в экономике. Роль и идеология маркетинга в компании: операционный и стратегический. Традиционная и современная концепция маркетинга и расширение сферы его применения: новые функции и секторы экономики. Изменение приоритетов и роли маркетинга: эволюция изменений с учетом рыночной ситуации. Концепция рыночной ориентации: уровни и ожидаемые результаты.</p> <p>Тема 2. Анализ бизнес - среды: модели и методы. Аналитическая функция маркетинга в компании: что, как, когда и для чего анализировать. Маркетинговая информационная система компании: структура, схема создания, внутренняя отчетность и внешняя информация Виды и специфика маркетинговых исследований: качественные и количественные. Планирование: алгоритм подготовки и проведения исследования. Основные источники информации и методы ее сбора. Анализ внешней среды маркетинга в целях разработки стратегического и тактического планов маркетинга. Оценка и анализ деятельности конкурентов: оценка конкурентоспособности компании. Специфика проведения исследований на рынке B2B и B2C. Анализ конкретной ситуации «Оценка привлекательности нового проекта для компании» на примере компании по производству медицинских изделий ООО «Тонар».</p> <p>Тема 3. Формирование ассортиментного портфеля и ценовой политики. Концепция товара, форма представления и его характеристики. Методики анализа и оптимизации ассортиментного портфеля. Правила предоставления скидок. Успешные стратегии ценообразования. Практикум «Установление цен на новый товар с учетом поставленных целей и ценообразования конкурентов» на примере компании по производству продуктов питания ООО «Арон».</p> <p>Тема 4. Развитие каналов продаж. Современные тенденции развития сбытовых каналов. Каналы распределения: формирование сбытовой сети и оценка ее эффективности. Филиалы, торговые представители, дилеры, франчайзи и т. д. – алгоритм выбора.</p> <p>Тема 5. Формирование программы продвижения.</p>

	<p>Современные тенденции и тренды в продвижении: ALT и BTL. Методы продвижения и стимулирования продаж торгового звена. Подходы к анализу эффективности продвижения: как перевести затраты в прибыль. Методики расчета эффективности программы продвижения. Концепция «возвратов на маркетинговые инвестиции» (Return on Marketing Investment (ROMI)). Практикум «Формирование проекта программы продвижения по основным методам стимулирования» на примере компании ООО «АйсВик».</p> <p>Тема 6. Разработка нового продукта.</p> <p>Основные этапы процесса разработки нового товара. Примеры провалов и факторы успеха новых продуктов. Разработка прототипов нового продукта, уточнение концепции и проверка качества путем тестирования: тестирование продукта внутри компании, тест потребителя, расширенный полевой тест. Анализ конкретной ситуации «Уточнение концепции нового продукта с помощью методики развертывания функций качества» на примере компании, в которой работают слушатели.</p>
6. Маркетинг на глобальных рынках	<p>Тема 1. Среда для ведения международной бизнес-деятельности: макро-аспект и микро-аспект</p> <p>Предмет исследования и суть международной предпринимательской деятельности. История международного бизнеса. Отличие международной бизнес-деятельности от национальной. Макросреда ведения международного бизнеса. Социально-экономическая и институциональная структура мирового хозяйства. Классификация стран и их позиционирование в мировом хозяйстве. Международные компании. Международные организации. Региональная интеграция. Динамика мирового рынка. Микросреда ведения международного бизнеса. Страновые особенности бизнес-среды и факторы ее определяющие.</p> <p>Тема 2. Причины интернационализации бизнеса и формы международной бизнес-деятельности</p> <p>Причины вывода предпринимательской деятельности в за пределы национальной экономики. Влияние глобализации на интернационализацию хозяйственной деятельности. Форматы международной бизнес-деятельности: торговля, инвестирование и трансферты. Многообразие форм деятельности в рамках каждого из форматов. Характер контроля материнской компании над зарубежными операциями в зависимости от формы вхождения на зарубежный рынок. Факторы, влияющие на локализацию международного бизнеса: микро и макроуровень.</p> <p>Тема 3. Модели интернационализации бизнеса</p> <p>Концепции интернационализации бизнеса. Характеристика международного бизнеса при разных подходах к его организации. Фазы интернационализации бизнеса в модели М.Зинкоты. Модель интернационализации российской компании. Факторы, определяющие выбор фирмой формы международного предпринимательства. Анализ преимуществ и недостатков различных вариантов входа на зарубежный рынок.</p>

	<p>Использование матричного анализа для выбора продукта, времени и способа выхода на зарубежный рынок.</p> <p>Тема 4. Риски международного предпринимательства</p> <p>Причины возникновения и природа рисков в международной бизнес-деятельности. Спецификация рисков в зависимости от формы международной деятельности. Типология рисков: глобальные, страновые, операционные. Изменение природы глобальных рисков. Эволюция понятия «страновой риск». Глобальные и национальные источники формирования страновых рисков. Классификация страновых рисков. Страхование рисков международного бизнеса.».</p>
7. Финансовый менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объекты и основные задачи управления финансами. Оценка имущества и обязательств. Инвентаризация имущества и обязательств. 2. Организация финансовой деятельности. Сущность финансов компании. Цели и задачи в области управления финансами. Организация финансовой службы компании. Роль финансового менеджера в управлении компании. Типы коммерческих предприятий. Финансовые рынки и финансовые посредники. 3. Финансовые документы и их анализ. Отчёт о прибыли и убытках. Баланс компании. Отчёт о движении денежных средств. Финансовые коэффициенты. Горизонтальный и вертикальный анализ. 4. Будущая и приведенная стоимость. Определение будущей (конечной) стоимости. Сложный и простой процент. Формула будущей стоимости. Аннуитет и формулы его расчёта. Определение приведенной (текущей) стоимости. Формулы приведенной и чистой приведенной стоимости. Дисконт и коэффициент дисконтирования. Приведенный аннуитет. Формула для бессрочной ренты. Формула для бессрочной ренты с постоянным темпом роста. 5. Приведенная стоимость ценных бумаг. Облигации и их рыночная цена. Приведенная стоимость облигации. Развёрнутая и приближённая формулы доходности облигаций. Привилегированные акции. Формула их приведенной стоимости. Обыкновенные акции. Основная формула приведенной стоимости акций. Формула приведенной стоимости акций, не имеющих фиксированного срока погашения. Формула приведенной стоимости акции с постоянным темпом роста дивиденда. 6. Стоимость капитала Структура капитала и определение средневзвешенной стоимости капитала. Оценка стоимости кредита, эмиссии облигаций, привилегированных акций, обыкновенных акций и нераспределённой прибыли. Формула средневзвешенной стоимости капитала. Балансовая, рыночная и целевая стоимость капитала. Изменение структуры капитала и предельная стоимость капитала. 7. Методы оценки и принятие инвестиционных решений. Определение и формула чистой приведенной стоимости. Правило отбора инвестиционных проектов по показателю чистой приведенной стоимости. Средняя прибыль в расчёте на

	<p>балансовую стоимость активов. Внутренняя норма доходности, срок окупаемости, коэффициент рентабельности. Принятие инвестиционных решений. Чистый денежный поток. Определение ставки дисконта. Анализ чувствительности показателей. Выбор программ капитальных вложений в условиях ограниченности ресурсов (оптимизационная модель).</p> <p>8. Дивидендная политика Дивиденды как пассивный остаток. Пассивная роль дивидендов и теория ММ (Миллер и Модильяни). Теория «синицы в руках». Эффект клиентуры. Основные факторы, влияющие на дивидендную политику. Стабильность дивидендов. Регулярные и дополнительные дивиденды. Дивиденды, выплачиваемые акциями, и дробление акций. Обратный сплит. Выкуп акций.</p> <p>9. Финансовое планирование. Определение финансового планирования. Текущее и долгосрочное планирование. Бюджетирование как процесс распределения ресурсов компании. Технология бюджетирования. Виды бюджетов. Скользящее планирование. Модели финансового планирования (нормативные, имитационные и оптимизационные). Оптимизационные модели операционно-финансового планирования и определения сроков запуска инвестиционных проектов. Матричная модель распределения постоянных затрат. Имитационная модель разработки планового баланса.</p>
8. Инвестиции и риски	<p>Тема 1. Содержание инвестиционного менеджмента Сущность и функции инвестиционного менеджмента, инвестиционная деятельность, инвестиционный менеджмент в области финансовых активов, принятие стратегических решений при управлении инвестиционным портфелем</p> <p>Тема 2. Фундаментальный анализ рынка Основные направления экономической политики правительств развитых стран, торговля слухами, макроэкономический анализ, как инструмент принятия стратегических решений на макроуровне, валютные интервенции</p> <p>Тема 3. Основы технического анализа Цель технического анализа, основные понятия, тапы графиков, трендовые модели, усреднение цен, трендовые индикаторы</p> <p>Тема 4. Инвестиционный проект, как объект управления Понятие инвестиционного проекта, капитальные вложения, инвестиционный цикл, ошибки в инвестиционном проектировании, управление инвестиционным проектом</p> <p>Тема 5. Оценка эффективности и реализуемости инвестиционного проекта Оценка бюджетной эффективности проекта, оценка экономической эффективности проекта, оценка эффективности участия в проекте, использование техники Var и реальных опционов для оценки эффективности инвестиционных проектов, принятие стратегических решений по формированию инвестиционной политики</p> <p>Тема 6. Инвестиционные риски Место и роль рисков в экономической деятельности предпринимателя.</p>

	<p>Понятие риска как экономической категории. Причины и источники возникновения предпринимательских рисков. Неопределенность и риск, их свойства и отличительные особенности. Сущность риска. Функции риска в экономике. Неопределенность и риск при управлении инвестиционным проектом, основные принципы управления риском на фондовом рынке.</p> <p>Тема 7. Классификация и виды рисков</p> <p>Анализ внешней и внутренней среды организации, выявление факторов риска. Модель отраслевых факторов риска Майкла Портера: новый игрок, крупный заказчик, крупный контракт, крупный поставщик, товар-субститут, усиление конкуренции. Факторы риска: нейтивные и интегральные, микроэкономического уровня и макроэкономического уровня, и их разновидности, определенные и неопределенные, случайные и нечеткие, природной, поведенческой и целевой неопределенности. Чистые и спекулятивные риски. Простые и составные риски. Диверсифицируемые и недиверсифицируемые риски. Риски отдельной операции, нескольких операций и деятельности предприятия в целом. Допустимый риск, критический риск и катастрофический риск. Прогнозируемые и непрогнозируемые, страхуемые и нестрахуемые риски. Риски в сфере производства, обращения, управления.</p> <p>Классификация рисков по причине возникновения: природно-естественные, экологические, транспортные, политические, коммерческие риски (сущность, содержание).</p> <p>Коммерческий риск и факторы, его определяющие. Виды коммерческих рисков: имущественные риски, производственные, торговые, финансовые.</p> <p>Сущность и виды финансовых рисков. Риски, связанные с покупательной способностью денег: инфляционный риск, дефляционный риск, валютный риск, риск ликвидности.</p> <p>Сущность и виды инвестиционных рисков: риск упущенной выгоды; риски снижения доходности (процентный риск, кредитный риск); риски прямых финансовых потерь (биржевые риски, селективные риски, риск банкротства, кредитный риск).</p> <p>Рыночные риски, операционные риски как примеры составных рисков.</p> <p>Реализуемость различных видов рисков для различных направлений деятельности (производственные структуры, торговые структуры, финансовые структуры, участники рынка ценных бумаг). Общие и специфические риски.</p> <p>Тема 8. Методы анализа и оценки риска</p> <p>Идентификация (диагностика) рисков компании. Этапы идентификации рисков. Рисковый ландшафт, рисковый профиль, рисковая экспозиция. Информационные аспекты диагностики рисков. Элементы конкурентной разведки в прогнозировании рисков фирмы. Метод симптомов раннего оповещения. Взаимосвязь стратегического анализа и прогнозирования рисков компании, SWOT-анализ.</p> <p>Качественные методы анализа и оценки рисков. Картографирование, ранжирование рисков, выделение</p>
--	---

	<p>критических рисков. Экспертные процедуры и методы субъективных оценок при прогнозировании и измерении риска. Шкалы риска и характеристика их градаций.</p> <p>Карты и матрицы рисков. Отображение результатов диагностики рисков в разрезе блоков организационной структуры предприятия и по видам риска.</p> <p>Количественные методы оценки рисков. Вероятностные и статистические методы оценки рисков. Показатели чувствительности. Расчетно-аналитический метод, Коэффициент риска.</p> <p>Метод дерева решений и дерева отказов.</p> <p>Тема 9. Методы управленческого воздействия на риски</p> <p>Основные методы воздействия на риски и их характеристика.</p> <p>Методы снижения рисков. Особенности лимитирования как метода управления рисками в банковской сфере, страховом бизнесе, на предприятии. Диверсификация в производственной, финансовой и инвестиционной сфере. Стратегии диверсификации. Математическое обоснование эффекта диверсификации. Локализация рисков.</p> <p>Методы передачи рисков. Страхование, основные понятия и возможности его использования для предпринимателя. Разработка программы страхования предприятий. Хеджирование рисков. Биржевые и внебиржевые инструменты хеджирования. Аутсорсинг, аутстаффинг, факторинг как способы передачи рисков.</p> <p>Методы удержания и компенсации рисков. Самострахование. Создание системы резервов внутри предприятия. Резервные фонды и их формы.</p> <p>Сравнение эффективности методов страхования и самострахования. Метод Хаустона.</p> <p>Учет риска при принятии управленческих решений. Классификация возможных условий принятия управленческих решений (определенность, неопределенность, риск, противодействие). Методы принятия решений в условиях полной неопределенности: метод минимакса, метод максимина, критерии Гурвица, Вальда, Сэвиджа. Принятие решений в условиях частичной неопределенности.</p> <p>Тема 10. Организация процесса управления рисками</p> <p>Основные принципы и подходы к управлению рисками. Интегрированный риск-менеджмент.</p> <p>Сущность и содержание риск-менеджмента. Стандарты в области управления рисками. Цели риск-менеджмента. Стратегия и тактика риск-менеджмента. Задачи риск-менеджмента. Неразрывность зависимости стратегии и тактики риск-менеджмента. Стратегический риск-менеджмент как система управления риском, основанная на долгосрочном прогнозировании, стратегическом планировании, долговременных целях предприятия. Tактический риск-менеджмент как совокупность приемов и способов, использующихся в конкретной хозяйственной ситуации для достижения целей стратегического риск-менеджмента. Риск-</p>
--	---

	<p>менеджмент как составная часть корпоративной системы управления. Основные этапы процесса управления рисками. Организация риск-менеджмента на предприятии. Функции и обязанности подразделений риск-менеджмента. Политика и программа управления рисками в компании. Отчетность риск-менеджмента. Организационная структура риск-менеджмента. Взаимосвязь функций риск- менеджмента с функциями системы внутреннего контроля компании. Риск-аудит и его связь с процедурами внутреннего контроля в организации. Система внутреннего контроля и аудита компании как основа управления и контроля за внутренними рисками компании.</p> <p>Процессный риск-менеджмент. Бизнес-процессы и связанные с ними процедуры анализа и контроля рисков.</p> <p>Оценка результатов деятельности компании с учетом риска. Показатели эффективности деятельности с учетом риска: RAROC, EVA.</p> <p>Тема 11. Управление финансовыми рисками</p> <p>Рыночные риски, основные виды: валютный, ценовой, процентный. Волатильность. Способы оценки рыночных рисков. Учет рыночных рисков при принятии решения о финансовых вложениях. Мера чувствительности к рыночному риску коэффициент бета.</p> <p>Кредитный риск, сущность и источники возникновения кредитного риска. Три составные части кредитного риска. Определение вероятности дефолта. Ожидаемая подверженность кредитному риску. Методы и инструменты управления кредитным риском.</p> <p>Риск банкротства, его прогнозирование, последствия и процедуры банкротства. Состояние банкротства и его оценка. Юридические последствия банкротства. Государственное регулирование банкротств. Анализ финансового состояния должника арбитражным управляющим. Методы прогнозирования банкротств.</p> <p>Тема 12. Управление операционными рисками</p> <p>Операционные риски, источники возникновения и виды. Потери, связанные с операционными рисками.</p> <p>Информационная безопасность организации. Охраняемые законом тайны. Информационные риски. Система информационной безопасности.</p> <p>Виды охраняемых законом тайн. Коммерческая тайна. Режим защиты информации, составляющей коммерческую тайну. Методы защиты информации. Организационно- режимные способы защиты информации. Ответственность за разглашение коммерческой тайны.</p> <p>Каналы утечки информации и инженерно-технические средства ее защиты. Специальные технические средства негласного получения информации (СТС НПИ). Методы обнаружения СТС НПИ. Защита информации программными средствами в компьютерных сетях.</p> <p>Персональные данные и требования к организациям по их защите</p>
--	--

	<p>Тема 13. Учет и оценка рисков инвестиционных проектов Общие закономерности управления инвестиционными проектами. Элементы проектного анализа и стратегия предприятия. Основные методы оценки инвестиционных проектов Страхование инвестиционных рисков Методы учета рисков инвестиционных проектов. Способы учета рисков инвестиционных проектов: безрисковые денежные потоки, скорректированная на риск ставка дисконтирования. Оценка премий за риск. Методы оценки ставки дисконта. Кумулятивное построение ставки дисконтирования. Оценка рисков инвестиционного проекта: анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ сценариев, имитационное моделирование, дерево решений. Особенности метода сценариев и имитационного моделирования. Влияние странового риска на оценку инвестиционных проектов.</p>
9. Цифровизация бизнеса	<p>Раздел 1. Сущность цифровой экономики. Тема 1. Толкование и развитие цифровой экономики. Мировоззренческий подход к развитию цифровой экономики. Технологическое развитие: исторические вехи и современность. Информационная экономика как основа развития цифровой экономики. Основные характеристики и возможности информационной (сетевой) экономики. Влияние информационной экономики на участников рынка (покупатели, производители, структура коммерческих отношений). Тема 2. Полная платформа цифровой экономики. Индустрия 4.0. Интеллектуальные системы (CAD, PDM, ERP, EAM и другие). Многоаспектные данные, предиктивная аналитика, искусственный интеллект. Тема 3. Программа развития цифровой экономики. Восприимчивость экономических систем к процессам цифровизации. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: цели и задачи развития цифровой экономики - экономического уклада, переход на качественно новый уровень использования информационно - телекоммуникационных технологий во всех сферах социально-экономической деятельности. Тема 4. Экосистема и структура цифровой экономики. Инновационная инфраструктура цифровой экономики. Дата-центры, технопарки и исследовательские центры. Города и регионы как центры инновационных сетей. Инновационная и структурная политика. Инновационное предпринимательство государства и формы сотрудничества с бизнесом. Тема 5. Измерения воздействия цифровой экономики. Глобальная сеть экономических и социальных видов деятельности, система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий, электронные транзакции, высококачественная ИКТ-инфраструктура, производство цифрового оборудования. Раздел 2. Цифровая трансформация.</p>

	<p>Тема 6. Влияние цифровой экономики на организацию рыночных отношений. Нарушение безопасности конфиденциальности личных данных, засорение информационного пространства, дефицит высокообразованных кадров, безработица.</p> <p>Тема 7. Современная институциональная среда как базис формирования новых моделей бизнеса. Современная институциональная среда цифровой экономики. Правовое регулирование цифровой экономики.</p> <p>Тема 8. Оценка эффективности цифровой трансформации экономики. Институты и лидерство. Человеческий капитал. НИОКР. Деловая среда. Нормативное регулирование.</p> <p>Тема 9. Цифровая безопасность и цифровые риски. Проблемы защиты и хищения информации на современном предприятии. Информационная безопасность мобильных систем.</p>
10. Инновационный менеджмент	<p>Тема 1. Теоретические основы инновационного менеджмента Введение в инновационный менеджмент Основы теории инноватики Инноватика как научная составляющая инновационного менеджмента. Условия и предпосылки возникновения инноватики. Длинные, средние и короткие волны в больших циклах конъюнктуры по Н.Д. Кондратьеву: характеристика, причины возникновения, характер и закономерности проявления. Циклы деловой активности Й. Шумпетера на основе активизации инновационных процессов. Нововведения и их роль в общественном развитии. Факторы инноваций и их сочетание. Преодоление экономических спадов с учетом циклов деловой активности. Современные теории инноватики: сущность и подходы. Понятие технологического уклада. Характеристика современных технологических укладов. Жизненный цикл технологического уклада и его основные характеристики. Влияние технологического уклада на стратегический выбор развития организации. Значение теории инноватики для долгосрочного прогнозирования развития науки, техники и экономики. Нововведения (инновации) как объект инновационного менеджмента Новации (новшества) и инновации (нововведения): понятие и сущность. Свойства инновации: новизна и ее разновидности; практическая значимость и ее характеристика. Функции инновации (нововведения). Классификация инноваций по различным признакам и характеристика основных видов. Инновационная деятельность Понятие инновационной деятельности, ее направления и цели. Содержание инновационной деятельности. Инновационная сфера как система условий осуществления инновационной деятельности, ее назначение и основные элементы. Рынок новаций (новшеств) его сущность и специфика. Научно-исследовательская и научно-техническая деятельность, проектные и опытно-конструкторские разработки. Интеллектуальный продукт и его виды. Правовая защита интеллектуальной собственности: авторское право, патентное право, товарный знак. Участники рынка новаций.</p>

	<p>Рынок инноваций (нововведений), экономическая его сущность и специфика. Товар рынка инноваций и его особенности. Виды коммерческого и некоммерческого продвижения различных типов новшеств. Рынок инвестиций (капитала), его назначение. Инвестиции как товар рынка капитала, их экономическая и финансовая сущность. Факторы развития инновационной деятельности. Объективные факторы внешней среды, определяющие инновационный климат. Государственная инновационная политика: цели, задачи и принципы. Методы государственного регулирования инновационной деятельности: прямого и косвенного регулирования инновационной активности экономики в целом, регионов, отраслей и отдельных организаций и предприятий. Система государственной поддержки и стимулирования инноваций в экономике. Развитие инфраструктуры инновационной деятельности: основные виды инфраструктуры и их влияние на инновационную деятельность; особенности инновационной инфраструктуры. Объективные факторы внутренней среды, определяющие инновационный потенциал. Субъективные факторы, оказывающие влияние на инновационную деятельность. Инновационный кризис в России и его причины. Направления развития инновационной политики в России в свете осуществляемых экономических реформ. Российское законодательство об инновационной деятельности.</p> <p>Тема 2. Организация инновационной деятельности</p> <p>Инновационный процесс. Инновационный процесс: понятие и сущность. Основные цели процесса инноваций. Структура инновационного процесса (по содержанию работ) в зависимости от отраслевого, маркетингового и проектного подходов. Этапы инновационного процесса и их особенности. Функции инновационного процесса, их сущность и классификация: общие, специфические и вспомогательные. Организационные формы инновационной деятельности. Организационные формы крупного и малого инновационного предпринимательства. Региональные, национальные и транснациональные формы организации инновационной деятельности. Технологические и научные (инновационные) парки. Технополисы и наукограды. Альянсы в инновационной сфере. Финансово-промышленные группы. Холдинговые компании. Консорциумы. Межфирменная научно-техническая кооперация. Совместная инновационная деятельность. Малые инновационные организации. Роль малого инновационного предпринимательства в экономике. Инкубаторы малого инновационного бизнеса. Венчурные фирмы. Рискофирмы. Виртуальные организации как форма организационных новаций.</p> <p>Тема 3. Управление инновационной деятельностью</p> <p>Инновационная деятельность и стратегическое управление. Особенности инновационного стратегического поведения организаций. Стратегическая значимость нововведений. Классификация ролевых стратегических функций организаций: виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты. Подходы к классификации инновационного стратегического поведения организаций. Понятие и сущность инновационной стратегии.</p>
--	---

	<p>Типы и виды инновационных стратегий. Варианты наступательных инновационных стратегий: стратегия активных НИОКР, ориентация на маркетинг, слияний и поглощений и др. Варианты оборонительных инновационных стратегий: защитная, имитационная, выжидательная, непосредственного реагирования на запросы потребителей и др. Критерии оценки (отбора) нововведений для инновационной стратегии. Общие принципы разработки инновационной стратегии. Приемы инновационного менеджмента в развитии стратегии организации. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство инноваций: бенчмаркинг. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение инноваций: инжиниринг, реинжиниринг, брэнд-стратегия, мэрджер. Инновационный прием, способствующий созданию высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: аутсорсинг.</p> <p>Тема 3.3. Прогнозирование в инновационном менеджменте. Прогнозирование инноваций и его роль в деятельности организаций. Определение и виды прогнозов. Прогнозирование обеспечения инноваций. Прогнозирование социальных и экономических последствий инноваций. Основные понятия и теории технологического прогнозирования. Управление инновационным проектом. Проект как система управления и её элементы. Инновационный проект: понятие и отличительные особенности. Виды проектов и их характеристики. Организация управления проектом. Принципы и стадии развития команды проекта (проектной группы). Организация проектной группы, ее состав. Задачи координирующей и рабочей группы инновационного проекта. Определение функциональных обязанностей участников команды проекта. Руководство инновационным проектом: менеджер по проекту, его задачи и приоритеты в работе. Механизм управления проектом и его основные инструменты. Управление предпроектной фазой инновационного проекта: инициация, концепция, ТЭО и бизнес-план проекта. Управление разработкой инновационного проекта: планирование предметной области проекта, по временным и стоимостным параметрам. Управление реализацией инновационного проекта: контроль и регулирование выполнения проекта. Управление завершением инновационного проекта: закрытие проекта и послепроектное обслуживание. Риски в инновационной деятельности. Неопределенность как неотъемлемая черта инновационных процессов. Основные виды неопределенности и инновационные риски. Классификация рисков инновационной деятельности. Качественно-количественный анализ рисков инновационных проектов. Модель управления риском. Цикл управления рисками. Методы снижения риска в инновационном проекте. Причины неудач (провалов) проектов и основные решения по их устранению.</p> <p>Тема 4. Инвестирование инновационной деятельности и ее эффективность</p>
--	--

	<p>Финансирование инновационной деятельности Особенности инновационной деятельности как объекта финансирования. Источники и формы финансирования инновационной деятельности. Бюджетное финансирование инновационной деятельности. Финансовые субсидии государства малым инновационным предприятиям. Эффективность инновационной деятельности Эффективность внедрения инноваций: бюджетная, экономическая, социальная, экологическая. Принципы и методы оценки эффективности инвестиций и правила их использования. Оценка стоимости права владения патентами. Оценка использования права торговой марки. Оценка эффективности инвестиционно-инновационного проекта и показатели экономической, коммерческой, бюджетной, социальной и экологической эффективности.</p>
<p>Дисциплины по выбору (2 из 4):</p>	
<p>1. Развитие международного бизнеса</p>	<p>Тема 1. Международное разделение труда как фактор становления и развития международной торговли. Виды внешней торговли Понятие «международного разделения труда». Роль научно-технической революции в углублении международного разделения труда. Межотраслевая и внутриотраслевая специализация. Предметная, подетальная и технологическая специализация. Развитие кооперационных связей. Виды внешней торговли: межгосударственная, взаимная, двухсторонняя торговля. Международная или мировая торговля. Товары торгуемые и неторгуемые. Основные понятия и показатели: условия торговли, экспорт, импорт, внешнеторговый оборот, внешнеторговое сальдо. Объем мировой (международной) торговли - номинальный и реальный.</p> <p>Тема 2. Основные черты современного мирового рынка товаров и услуг. Динамика мировой торговли с 90-х годов двадцатого столетия по настоящее время Изменение роли важнейших стран и регионов в мировой торговле. Относительное снижение роли торговли сырьем и продовольствием. Повышение роли торговли услугами. Причины повышения удельного веса взаимной торговли промышленно развитых стран. Особенности товарной и географической структуры экспорта и импорта отдельных групп развитых и развивающихся стран.</p> <p>Тема 3. Международные торговые организации и организационные формы международной торговли Международные торговые организации как результат интернационализации мирохозяйственных связей. Региональный уровень регулирования торговли: Европейский Союз, Европейская ассоциация свободной торговли, Североамериканская зона свободной торговли: цели и направления ее деятельности. Наднациональный уровень. ГАТТ/ВТО: цели, функции, направления деятельности. Результаты деятельности ВТО и ее роль в регулировании международной торговли товарами и услугами. Роль ГАТТ/ВТО в регулировании международной торговли. Россия в рамках</p>

ВТО. Регулирование международной торговли в рамках ООН. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ). Неправительственные международные организации: Международная торговая палата и ее роль в регулировании международной торговли. Организационные формы международной торговли. Биржевая торговля. Аукционы. Международные торги. Роль внешнеторговых посредников.

Тема 4. Современная динамика, структура и направления внешней торговли России.

Преобладание топлива и сырья в экспорте. Проблема расширения экспорта продукции обрабатывающей промышленности. Место промышленно развитых стран во внешней торговле России. Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД).

Тема 5. Эволюция взглядов на роль внешней торговли.

Меркантилистская теория международной торговли. Эволюция теорий международной торговли. Теория абсолютных преимуществ (А. Смита). Теория сравнительных (относительных) преимуществ (Д. Рикардо). Теория соотношения факторов производства (Хекшера-Олина). Парадокс Леонтьева В. В. Теорема выравнивания цен на факторы производства (Хекшера-Олина-Самуэльсона). Теория масштаба производства. Теория «международной конкурентоспособности наций» М. Портера. Концепция жизненного цикла продукта. Модель технологического разрыва. Торговля в условиях возрастающих издержек замещения. Теорема Рыбчинского.

Динамика, географическая и товарная структура международной торговли. Объемы международной торговли. Товарная структура. Сдвиги в структуре торговли товарами за вторую половину века.

Тема 6. Тарифные методы регулирования импорта. Регулирование экспорта. Внешнеторговая политика и ее важнейшие задачи. Свободная торговля и протекционизм. Тарифные методы регулирования внешней торговлей. Таможенная пошлина и таможенный тариф. Классификация видов таможенных пошлин. Влияние импортного тарифа на потребителей и производителей. Потребительский и производственный эффекты таможенной защиты, их экономический смысл. Тариф как доход государства. Доводы «за» и «против» введения импортного тарифа. Субсидирование отечественного производства как альтернатива введению импортного тарифа. Использование импортного тарифа в практике функционирования таможенного союза. Экспортная пошлина. Тарифная политика РФ в условиях ВТО.

Тема 7. Нетарифные регуляторы.

Нетарифные меры регулирования внешней торговли: предпосылки и условия. Экономические меры нетарифного регулирования. Административные меры нетарифного регулирования. Соглашение по техническим барьерам в

торговле. Технические меры. Эмбарго. Квотирование. Виды квот. Добровольные экспортные ограничения (ДЭО). Стимулирование экспорта. Экспортные субсидии (ЭС). Специфические субсидии. Неспецифические субсидии. Последствия прямых экспортных субсидий. Внутренние субсидии (ВС). Демпинг. Антидемпинговые пошлины. Условия введения антидемпинговой пошлины.

Международное регулирование внешней торговли. Таможенные союзы и зоны свободной торговли. Последствия присоединения страны к таможенному союзу.

Тема 8. Ценообразование в международной торговле

Понятие мировой цены. Факторы, определяющие уровень мировых цен.

Признаки мировой цены. Особенности формирования мировых цен на сырье и продукцию обрабатывающей промышленности. Современная динамика мировых цен на различных сегментах мирового рынка. Информация, необходимая для выработки стратегии ценообразования. Источники информации о мировых ценах. Методы ценообразования в международной торговле, их преимущества и недостатки. Расчетные и публикуемые цены. Методы прогнозирования цен. Виды цен: контрактные, справочные, биржевые цены, цены аукционов и тендерных торгов, статистические внешнеторговые цены.

Ценовые скидки во внешней торговле: скидка продавца, скидка для эксклюзивного импортера, скидка «сконто», бонусная скидка, скидка за покупку товара вне сезона, дилерская скидка.

Тема 9. Предпосылки и условия формирования мирового рынка услуг

Особенности торговли услугами. Классификация услуг по ВТО, четыре способа торговли услугами. Предпосылки и условия формирования мирового рынка услуг, его структура. Изменение масштаба торговли услугами: масштабов торговли услугами: рост. Структура рынка услуг и общая характеристика отдельных его видов. Регулирование рынка услуг. рост международной торговли услугами. Принципы международного механизма регулирования услуг. Либерализация торговли услугами. Международные организации, регулирующие торговлю услугами. Регулирование услуг внутри стран.

Тема 10. Мировые рынки отдельных видов услуг и их особенности.

Международный туризм: значение, повышение роли, классификация, географическая структура. Дифференциация стран мира по роли международного туризма в экономике.

Международный рынок технологий. Особенности развития, структура, формы сотрудничества, географическая структура.

Рынок лицензий и патентов. Предмет рынка лицензий. Группы стран по их роли в международной лицензионной торговле.

Мировой рынок инжиниринговых услуг. Особенности развития рынка. Объект рынка инжиниринговых услуг. Страны-экспортеры инженерно-строительных услуг. Изменения в отраслевой и географической структуре.

	<p>Консалтинговые услуги. Специфика торговли. Состав консалтинговых услуг. Отраслевые и географические особенности. Особенности развития рынка.</p> <p>Информационные услуги. Особенности развития рынка. Отраслевые и географические особенности. Субъекты рынка.</p> <p>Рынок транспортных услуг. Особенности развития рынка. Отраслевая и географическая структура. Классификация международных транспортных услуг. Перспективы развития.</p> <p>Рынок страховых услуг и банковских услуг. Рынок страховых услуг: особенности отраслевой и географической структуры. Виды международных страховых операций. Глобализация мирового страхового рынка.</p> <p>Особенности формирования рынка банковских услуг. Виды услуг. Изменения, происходящие на этом рынке.</p> <p>Тема 11. Контракт международной купли-продажи товаров: виды, структура и статьи</p> <p>Понятие международного контракта купли-продажи. Виды контрактов во внешнеторговой деятельности. Унифицированные и индивидуальные контракты. Структура внешнеторгового контракта, его основные статьи. Существенные и несущественные, юридические и коммерческие условия контракта. Базисные условия поставки Инкотермс-2010. Цена и общая сумма контракта, условия платежей. Упаковка, маркировка товара.</p> <p>Штрафные санкции, форс-мажор, претензии, арбитраж. Транспортные условия, приемка-сдача товара, страхование. Формуляр-образец ООН для внешнеторговых документов.</p>
<p>2. Экономические связи и развитие российско-китайского делового сотрудничества</p>	<p>Тема 1. Российско-китайские торговые отношения в 15 - нач. 20 вв.</p> <p>Установление межгосударственных отношений России с Китаем. Попытки установления межгосударственных контактов между Россией и Китаем. Нерчинский договор 1689 г. его значение и последствия. Расширение сферы российско-китайских отношений в XVIII ? первой половине XIX вв. Буринский и Кяхтинский договоры 1727 г.</p> <p>Айгунский и Тяньцзиньский договоры 1858 гг. Пекинский договор 1860 г.</p> <p>Договоры России и Китая второй половины XIX в. Проблемы политических и экономических взаимоотношений. Ливадийский договор 1871 г. и Санкт-Петербургский договор 1881 г.</p> <p>Россия и Китай в 1890-1917 гг.</p> <p>Тема 2. Советско-китайские торгово-экономические отношения в 20 в.</p> <p>Становление и утверждение советско-китайских отношений</p> <p>Отношения Советской республики и СССР с Китаем 1917-начало 1930-х гг. СССР и Китай на пути к альянсу. Советско-китайские отношения в период Второй мировой войны.</p> <p>Развитие отношений между СССР и КНР в послевоенное время и в начале 1950-х гг. Развитие взаимной торговли.</p>

	<p>Две коммунистические державы от дружбы к конфронтации середина 1950-х ? конец 1970-х гг.</p> <p>Нормализация отношений между СССР и КНР начало 1980-х гг.</p> <p>Тема 3. Современный этап российско-китайских экономических отношений</p> <p>Российская Федерация и Китайская народная республика в новой международной реальности</p> <p>Россия и Китай в начале 1990-х - 2000-е гг.</p> <p>Правовое регулирование пограничного вопроса в российско-китайских отношениях.</p> <p>Экономическое и военное сотрудничество РФ И КНР</p> <p>Перспективы и проблемы долгосрочного сотрудничества</p> <p>Российско-китайское экономическое взаимодействие в рамках международных организаций (ШОС, БРИКС)</p> <p>Совместные транспортно-логистические проекты России и КНР.</p> <p>ТНК Западная Европа-Китай, газопровод Сила Сибири</p>
<p>3. Делегирование полномочий в современном бизнесе</p>	<p>Тема 1. Изменение стиля менеджмента: переход от авторитарной модели управления к управлению путем делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Основные понятия и принципы модели управления на основе делегирования полномочий. Права и обязанности руководителя и сотрудника. Ответственность за действия и ответственность за управление. Обычные и особые случаи в управлении. Контроль как неделируемая функция руководителя. Ошибки модели управления путем делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Тема 2. Коммуникации в управлении.</p> <p>Совещания в практике управления: консультационные и служебные совещания с сотрудниками.</p> <p>Деловые беседы с сотрудниками: критика, поощрение, мотивация. Нематериальная мотивация и стимулирование инноваций как важный управленческий инструмент.</p> <p>Жалобы как инструмент управления. Порядок рассмотрения и урегулирования жалоб.</p> <p>Тема 3. Основы коллегиального сотрудничества в организации. Система информирования. Работа в команде.</p> <p>Принципы и правила коллегиального сотрудничества. Роль горизонтальных коммуникаций в управлении.</p> <p>Система вертикального и горизонтального информирования, правила самоинформирования. Информирование и побуждение к действию. Информационный план руководителя и сотрудника.</p> <p>Взаимодействие штабных и линейных подразделений. Консультирование.</p> <p>Тема 4. Работа в команде.</p> <p>Беседы за круглым столом. Контроль при управлении путем делегирования полномочий. Содержание и объем контроля. Выборочный контроль и контроль результатов работы. Контроль профессиональной и управленческой деятельности. План проверок и отчет о проведении контроля.</p> <p>Тема 5. Заместительство в практике управления</p> <p>Создание эффективной системы заместительства. Виды заместительства. Штатное заместительство и замещение по</p>

	<p>совместительству. Неограниченное и ограниченное замещение. Замена. Наблюдение за рабочим местом.</p> <p>Тема 6. Практическое руководство по внедрению системы делегирования. Изменение менеджмента в компании.</p> <p>Диагностика состояния менеджмента в компании. Выявление сильных и слабых сторон существующей системы управления.</p> <p>Система описания рабочих мест: разработка и внедрение.</p> <p>Преимущества ОРМ и сопротивление изменениям. Разработка общей инструкции по управлению.</p>
4. Постановка целей и контроль	<p>Тема 1. Роли менеджера. Баланс ролей. Требования и ограничения в работе. Основные этапы алгоритма управления</p> <p>Стандарты компетенций менеджера. Что делает и в каких процессах участвует менеджер. Баланс ролей. Вы как руководитель, Вы как специалист. Переходы в менеджменте.</p> <p>Синдром менеджера – игрока. Требования и ограничения в работе менеджера (Р. Стюард). Основные этапы (алгоритм) управленческой деятельности</p> <p>Учебная ситуация «Анализ одного рабочего дня руководителя».</p> <p>Рассматривается пример одного рабочего дня руководителя, анализируется то, в каких процессах он участвует, и какие функции ему приходится выполнять. Оценивается баланс распределения личных ресурсов и участия в конкретных рабочих процессах.</p> <p>Групповая работа: Требования и ограничения в моей работе (на примере контекста деятельности одно из коллег).</p> <p>Тема 2. Пирамида целей. Декомпозиция целей. Согласование целей. Правила постановки задач подчинённым.</p> <p>Миссия – стратегические цели – тактические цели – задачи и задания. Методы и правила постановки целей себе и своему персоналу. Декомпозиция организационных задач до уровня индивидуальных заданий. Основные ошибки при постановке задач подчинённым</p> <p>Групповая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формулировка миссии, • Мои цели, необходимые ресурсы и полномочия. Оценка недостатка в ресурсах и полномочиях • Таблица согласованности целей <p>Анализ учебной ситуации «Поездка в командировку».</p> <p>Рассматривается кейс на некорректную постановку задачи персонала. Анализируются основные упущения при постановке целей персонала. Предлагается усовершенствованный вариант формулирования задания.</p> <p>Тема 3. Психологический контракт (руководитель – подчинённый). Аспекты мотивации при организации работ</p> <p>Ожидания и требования руководителя, потребности и интересы подчинённого. Согласование интересов сторон. Теория ожиданий В. Врума. Принципы хорошо организованной работы Хакмена и Олдхема.</p> <p>Групповая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Составление таблицы «Ожидания руководителя – Потребности сотрудника» из реальной практики слушателей.

	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка мотивационного потенциала 5-8 реальных проектных и текущих работ из реальной практики слушателей. Выработка рекомендации по улучшению мотивационного потенциала рассмотренных работ <p>Тема 4. Власть и влияние руководителя. Стиль руководства. Основные источники власти менеджера. Политические (манипулятивные, косвенные) методы воздействия на персонал. Стиль руководства. Ситуационный подход к выбору стиля руководства.</p> <p>.Групповая работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Составление своей диаграммы источников власти. • Составления перечня возможных «политических» (манипулятивных) приёмов с целью воздействия на персонал. • Тест на определение своего стиля управления. <p>Обсуждение полученных результатов</p> <p>Тема 5. Целевые ориентиры и желаемое поведение персонала. Разрывы между желаемым и формируемым (практикой УЧР) поведением персонала Три источника конкурентных преимуществ (Р.Шулер и С. Джексон) и желаемое поведение персонала. Наша практика УЧР и формируемое поведение сотрудников. Разрывы между желаемым и формируемым поведением.</p> <p>Групповая работа: Выявление ключевых разрывов между желаемым и формируемым поведением сотрудников.</p> <p>Тема 6. Контроль деятельности персонала и осуществления бизнес – процессов. Подходы и методы предоставления обратной связи своим подчинённым</p> <p>Мониторинг и контроль деятельности персонала. Способы наблюдения за работой персонала с целью анализа и управления его эффективностью. Подходы и методы предоставления обратной связи своим подчинённым. Важность обратной связи для эффективного взаимодействия. Основные правила предоставления обратной связи. Принципы поведения при информировании сотрудника об отрицательной обратной связи, создание конструктивной атмосферы</p> <p>Групповое обсуждение : Алгоритма сбора информации для мониторинга и контроля деятельности своего персонала.</p>
--	---