

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа управления и инноваций



**УТВЕРЖДАЮ**  
и.о.декана  
/В.В.Печковская /  
«12» февраля 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**МАГИСТРАТУРА**

**38.04.02. "МЕНЕДЖМЕНТ"**

Форма обучения:

**очная, очно-заочная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
Советом факультета

(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.04.02 «Менеджмент» (программа магистратуры) в редакции приказа МГУ от 30 декабря 2016 г.

Год (годы) приема на обучение 2017, 2018.

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному блоку вариативной части (дисциплины по выбору студента), 2 год обучения.

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля),** предварительные условия (если есть): освоение дисциплин: «Правовая среда бизнеса», «Управленческая экономика», «Система разработки нового продукта», «Стратегический маркетинг», «Управленческий учёт», «Анализ финансовой отчетности», «Интеллектуальные методы анализа бизнес-информации»

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины, обеспечивают успешное освоение таких дисциплин, как «Стратегии консолидации бизнеса», «Управление высокотехнологичным бизнесом и венчурным капиталом» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю),** соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.

Компетенции выпускников, формируемые (полностью или частично) при реализации дисциплины (модуля):

**УК-1.** Способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.

**УК-2.** Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

**УК-3.** Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

**ОПК-1.** Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.

**ОПК-3.** Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.

**ОПК-4.** Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

**ОПК-5.** Способность решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

**ПК-2.** Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

**ПК-3.** Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

**ПК-4.** Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.

**ПК-5.** Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

**ПК-7.** Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.

**ПК-8.** Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.

**ПК-9.** Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с

разработанной программой.

**Специализированные профессиональные компетенции:**

Способность устанавливать взаимозависимость целей организации и процессных инициатив.

Способность осуществлять разработку сбалансированной системы показателей предприятия.

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю):

**Знать:**

- основные понятия и категории, используемые в рамках изучаемого курса;
- методику проведения экономической оценки предприятия;
- основные механизмы управления хозяйственной деятельностью предприятия;
- содержание 4 проекций Нортон и Каплана классического варианта сбалансированной системы показателей;
- основные группы показателей применяемые в практике разработки сбалансированной системы показателей;
- механизмы трансфера и коммерциализации технологий.

**Уметь:**

- планировать процесс управления предприятием;
- анализировать стратегию организации, ее цели и задачи, формировать аналитические отчеты;
- разрабатывать цели и задачи реализации стратегии организации;
- осуществлять сбор и анализ информации, необходимой для решения поставленных управленческих задач.

**Владеть:**

- профессиональной терминологией в области разработки и применения сбалансированной системы показателей;
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации исследовательской деятельности;
- современными методами для разработки сбалансированной системы показателей.

**Иметь опыт** разработки системы сбалансированных показателей для оценки эффективности организации.

**4. Форма обучения:** очная, очно-заочная.

**5. Объем дисциплины (модуля)** составляет 3 з.е., в том числе 24 академических часов, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 84 академических часа на самостоятельную работу обучающихся.

**6. Содержание дисциплины (модуля),** структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

Наименование и краткое содержание разделов и дисциплины (модуля),	Всего (часы)	В том числе
		4

		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы			Самостоятель ная работа обучающего я, часы
		Занятия лекционно го типа*	Занятия семинарск ого типа*	Всего	
<p><b>1. Введение в сбалансированную систему показателей (авторы Р.Каплан, Д. Нортон)</b> Содержание и назначение сбалансированной системы показателей (ССП). 4 проекции Нортон и Каплана. Основные показатели сбалансированной системы показателей. Уровни сбалансированной системы показателей. Типы сбалансированной системы показателей. Разработка сбалансированной системы показателей с применением инструментальной среды.</p>	12	2	2	4	8 Реферат Задание Опрос Тест КР
<p><b>2. Введение в универсальную систему показателей деятельности (автор Х. Рамперсад)</b> Подход Х. Рамперсада к сбалансированной системе показателей. Практика использования личной сбалансированной системы показателей. Цикл TPS (Total Performance Scorecard (Всеобщая система показателей эффективности). Цикл обучения Колба и цикл совершенствования Деминга. Взаимосвязь показателей и оценка вклада в достижение стратегической цели компании.</p>	16	2	2	4	12 Реферат Задание Опрос Тест КР
<p><b>3. Процесс разработки стратегических карт компании</b> Использование стратегических карт на основе системы сбалансированных показателей. Этапы разработки стратегических карт. Выработка стратегических целей. Разработка базовых показателей.</p>	18	2	2	4	14 Задание Опрос Тест КР
<p><b>4. Теория TPS (Total Performance Scorecard)</b> Total Performance Scorecard – универсальная система показателей деятельности (Х. Рамперсад). Элементы Total Performance Scorecard. Методика применения. Практические примеры использования в организациях.</p>	18	2	2	4	14 Задание Опрос Тест КР
<p><b>5. Теория и практика Хосин Канри.</b> Hoshin kanri – управление политикой, развертывание политики. Декомпозиция показателей и построение дерева целей.</p>	20	2	2	4	16 Задание Опрос Тест КР

Основные принципы составления X-матриц. Структура X-матриц. Зарубежный опыт применения методологии «Хосин Канри». «Хосин Канри» на российских предприятиях					
Промежуточная аттестация (зачет)					4
<b>Итого</b>	<b>108</b>	24			84

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **7.1.1 Темы курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Система сбалансированных показателей» не предусмотрена.

#### **7.1.2 Темы рефератов**

1. Сбалансированная система показателей как инструмент установки причинно-следственных связей.
2. Направления практического применения показателей сбалансированной системы показателей.
3. Универсальная система показателей деятельности (Х. Рамперсад).
4. Цикл TPS (Total Performance Scorecard – Всеобщая система показателей эффективности).
5. Цикл обучения Колба и цикл совершенствования Деминга.
6. Взаимосвязь показателей и оценка вклада в достижение стратегической цели компании.
7. Особенности использования стратегических карт.
8. Улучшения в операционной деятельности организации с помощью метода Hoshin kanri.

#### **7.1.3 Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов**

1. Содержание и назначение сбалансированной системы показателей (ССП).
2. 4 проекции Нортон и Каплана.
3. Основные показатели сбалансированной системы показателей.
4. Уровни сбалансированной системы показателей.
5. Типы сбалансированной системы показателей.
6. Разработка сбалансированной системы показателей с применением инструментальной среды.
7. Подход Х. Рамперсада к сбалансированной системе показателей.
8. Практика использования личной сбалансированной системы показателей.
9. Цикл TPS (Total Performance Scorecard (Всеобщая система показателей эффективности). Цикл обучения Колба и цикл совершенствования Деминга.
10. Взаимосвязь показателей и оценка вклада в достижение стратегической цели компании.

11. Использование стратегических карт на основе системы сбалансированных показателей. Этапы разработки стратегических карт.
12. Выработка стратегических целей. Разработка базовых показателей.
13. Total Performance Scorecard – универсальная система показателей деятельности (Х. Рамперсад).
14. Элементы Total Performance Scorecard.
15. Методика применения.
16. Практические примеры использования в организациях.
17. Hoshin kanri – управление политикой, развертывание политики.
18. Декомпозиция показателей и построение дерева целей.
19. Основные принципы составления X-матриц.
20. Структура X-матриц.
21. Зарубежный опыт применения методологии «Хосин Канри».
22. «Хосин Канри» на российских предприятиях.

#### **7.1.4 Типовые домашние задания**

**Задание 1.** Провести анализ компании «АвтоВАЗ» с помощью классического варианта сбалансированной системы показателей (ССП).

**Задание 2.** Оценить необходимость построения стратегии компании «Энергоэлемент».

**Задание 3.** Построить стратегическую карту на основе системы сбалансированных показателей (студентам выдается индивидуальные задания по кейсам).

#### **7.1.5 Примеры контрольной работы**

##### **В 1**

1. 4 проекции Нортон и Каплана.
2. «Хосин Канри» на российских предприятиях.

##### **В 2**

1. Содержание и назначение сбалансированной системы показателей (ССП).
2. Подход Х. Рамперсада к сбалансированной системе показателей.

##### **В3**

1. Цикл TPS (Total Performance Scorecard (Всеобщая система показателей эффективности).
2. Структура X-матриц.

#### **7.2.2 Пример теста для контроля знаний обучающихся**

- 1. Первоначально ССП была предложена как**
  - а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
  - б) построения и формулирования стратегии организации
  - в) система стратегического управления организацией
  - г) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности
- 2. Может ли проект ССП считаться завершенным после разработки и внедрения?**
  - а) да, но только после разработки и внедрения всех каскадированных ССП и интеграции их в систему управления организации
  - б) нет – ССП никогда не бывает завершенной, как никогда не завершается процесс совершенствование организации

- в) да – в том случае, если организация планирует использовать ССП только как оценочную систему
  - г) нет, так как существует третий обязательный этап – апробация и доработка в течение как минимум одного года
- 3. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?**
- а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
  - б) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
  - в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
  - г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
- 4. Какова роль специалиста по организационным изменениям в проекте внедрения ССП?**
- а) узнать мнение всех работников, касающееся решающих факторов успеха и подготовить планы мероприятий и программ, нацеленных на смягчение отрицательного воздействия проблем разработки ССП
  - б) выступить в роли поддерживающего руководителя проекта
  - в) организовать эффективную работу всех членов управленческой команды по внедрению ССП
  - г) обеспечить организационные изменения в структуре компании для наиболее эффективного использования ССП
- 5. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут**
- а) энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году
  - б) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века
  - в) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году
  - г) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века
- 6. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?**
- а) поддержка инициативы руководством компании
  - б) связь инициативы со стратегией организации
  - в) наличие необходимых ресурсов
  - г) экономическая обоснованность инициативы
- 7. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии**
- а) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства
  - б) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития
  - в) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации
  - г) барьеры выбора целей, норм и инициатив
- 8. Количество показателей в ССП...**



- а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
- б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
- в) должно быть не более 15
- г) оптимально равно 20 – 25

**9. На основе чего определяются расходы при построении бюджетов на базе ССП?**

на основе способности влиять на достижение стратегических целей  
от достигнутого результата, то есть на основе цифры расходов за прошлый год  
на основе решений управленческой команды по внедрению ССП  
на основе решений высшего руководства компании

**10. Проект внедрения ССП это...**

- а) оценочный проект
- б) программа изменений в управлении деятельностью
- в) программа разработки и формулирования стратегии
- г) нет правильного ответа

**11. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.**

- а) стратегические технологии – мотивация и единая направленность
- б) стратегические компетенции – оценка способностей
- в) атмосфера активности – оценка инструментария работников
- г) нет правильного ответа

**12. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:**

- а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала
- б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
- в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
- г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов

**13. Основная область применения ССП:**

- а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
- б) система стратегического управления организацией
- в) инструмент распространения информации о результатах деятельности
- г) все перечисленное верно

**14. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?**

- а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП
- б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты
- в) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации
- г) ССП – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями

**15. В чем заключается главное отличие между ССП для государственного и частного секторов?**

- а) в ССП государственных и некоммерческих организаций не используется составляющая интереса акционеров - финансовая

- б) размещение миссии на вершине системы отражает четкое различие между ССП частного и государственного секторов
- в) в центре ССП государственных и некоммерческих организаций расположена миссия, а не стратегия
- г) нет правильного ответа

**16. Выберите правильное высказывание...**

- а) так как государственные организации должны снижать расходы для выполнения бюджета, они всегда полагаются на предложение операционного совершенства
- б) целью государственной организации является выполнение ее миссии и требований клиентов, поэтому всегда применяется предложение тесной связи с клиентами
- в) для выполнения миссии государственные организации должны достичь высшего уровня обслуживания клиентов, ставя перед собой цели лидерства по продукту
- г) государственные организации не обязаны полагаться на предложение операционного совершенства, а могут разрабатывать цели тесной связи с клиентами и даже лидерства по определенному продукту

**17. Что из перечисленного НЕ входит в число десяти основных проблем внедрения ССП?**

- а) отсутствие каскадирования
- б) отсутствие стратегии
- в) отсутствие новых показателей
- г) отсутствие финансирования для привлечения консалтинговой компании

**18. Назовите главную причину создания команды по разработке и внедрению ССП.**

- а) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки
- б) необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними
- в) ни один человек в организации, включая генерального директора, не обладает всеми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, необходимыми для создания ССП
- г) только эффективные команды используют в своей работе общий подход, необходимый для создания ССП

**19. Для чего нужна интеграция ССП в систему управления организацией?**

- а) для обеспечения оперативного и своевременного определения значения показателей
- б) для реализации функции ССП как инструмента стратегического управления организации
- в) для реализации функции ССП как оценочной системы деятельности организации
- г) для обеспечения стратегической направленности деятельности организации

**20. Какая проблема, мешающая применению ССП, характерна для государственных учреждений, но не характерна для некоммерческих организаций?**

- а) отсутствие жизненной необходимости в изменениях, вынуждающих разрабатывать систему оценки результатов деятельности
- б) строго ограниченный бюджет и невозможность привлечения спонсорских средств
- в) невозможность применения материального поощрения (мотивации) в зависимости от результатов деятельности, отраженных в ССП

г) строгая подотчетность финансовым контролирующим органам (счетной палате)

## 7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 7.2.1 Вопросы к зачету

1. Содержание концепции ССП и её эволюция.
2. 4 проекции Нортон и Каплана.
3. Уровни сбалансированной системы показателей.
4. Типы сбалансированной системы показателей.
5. Связь и сравнение ССП с другими системами управления.
6. Взаимосвязь показателей и оценка вклада в достижение стратегической цели компании.
7. Управление показателями, требования к разработке показателей.
8. Маркетинговые и сбытовые показатели: затраты/прибыль, результативность, сбыт, логистика, клиенты, информация и инновации.
9. Место и перспективы ССП в маркетинге, принципы построения ССП, примеры ССП маркетинговой деятельности.
10. Внедрение ССП на предприятии.
11. Специальные системы показателей применительно к маркетингу и сбыту.
12. Специальные системы показателей применительно к маркетингу и сбыту.
13. Специальные системы показателей применительно к маркетингу и сбыту.
14. Основные показатели сбалансированной системы показателей.
15. Разработка сбалансированной системы показателей с применением инструментальной среды.
16. Подход Х. Рамперсада к сбалансированной системе показателей.
17. Практика использования личной сбалансированной системы показателей.
18. Цикл TPS (Total Performance Scorecard (Всеобщая система показателей эффективности). Цикл обучения Колба и цикл совершенствования Деминга.
19. Использование стратегических карт на основе системы сбалансированных показателей. Этапы разработки стратегических карт.
20. Выработка стратегических целей. Разработка базовых показателей.
21. Total Performance Scorecard – универсальная система показателей деятельности (Х. Рамперсад).
22. Элементы Total Performance Scorecard.
23. Методика применения.
24. Практические примеры использования в организациях.
25. Hoshin kanri – управление политикой, развертывание политики.
26. Декомпозиция показателей и построение дерева целей.
27. Основные принципы составления X-матриц.
28. Структура X-матриц и характеристика их элементов.
29. Зарубежный опыт применения методологии «Хосин Канри».
30. Специфика применения «Хосин Канри» на российских предприятиях.

### Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине (модулю)				
Оценка	2	3	4	5
РО и				

соответствующие виды оценочных средств				
<b>Знания</b> устные и письменные опросы , контрольные работы, тесты	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания
<b>Умения</b> практические контрольные задания, написание и защита рефератов на заданную тему	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение
<b>Навыки</b> (владения, опыт деятельности) отчет по НИР	Отсутствие навыков (владений, опыта)	Наличие отдельных навыков (наличие фрагментарного опыта)	В целом, сформированные навыки (владения), но используемые не в активной форме	Сформированные навыки (владения), применяемые при решении задач

## 8. Ресурсное обеспечение:

### 8.1. Перечень основной и дополнительной литературы:

#### а) Основная литература:

1. Нортон, Дейвид П., Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Нортон Дейвид П., Каплан Роберт С. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 320 с.
2. Операционный менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. А.В. Трачука. 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2018. – 360 с.
3. Производственный менеджмент / под ред. Л.С. Леонтьевой, В.И. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 305 с.
4. Ильдеменов, С.В. Операционный менеджмент: учебник [Текст] / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 337 с.
5. Соловьева, Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 131 с.
6. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие [Текст] / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 187 с.
7. Чернышева, А. М. Управление продуктовой политикой: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 187 с.

#### б) Дополнительная литература:

1. Рамперсад, Хьюберт К. Поделиться. Универсальная система показателей деятельности [Текст] / Хьюберт К. Рамперсад. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – 360 с.
2. Володин, В.В. Операционный менеджмент / В.В. Володин, О.А. Огай, Ю.В. Нефедов – М. : Издательство «Маркет ДС», 2010. – 168 с.
3. Федорова А.В. Теория организации и организационное проектирование: учебное пособие [Текст] / А.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2018. – 240с.
4. Внутрифирменное планирование / под ред. С.Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е.С. Васильевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 322 с.

5. Хейзер, Дж. Операционный менеджмент / Дж. Хейзер, Б. Рендер; пер. И. Малкова. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: «Питер», 2016. – 1056 с.
6. Чейз, Ричард, Б., Джейкобз, Роберт, Ф. Эквилайн, Николас, Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание. [Текст] / Ричард, Б. Чейз, Роберт Ф. Джейкобз, Николас Дж. Эквилайн. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. – 1094 с.

**Перечень лицензионного программного обеспечения (при необходимости)**  
MS Office

**Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. <http://www.econ.msu.ru/elibrary> – Электронная библиотека экономического факультета
2. <https://www.nbmgu.ru> – Научная библиотека МГУ
3. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>.
4. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.

**8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1. <https://www.cfin.ru> – портал «Корпоративный менеджмент» - библиотека управления
2. <https://www.economics.ru> – газета «Экономика и жизнь»
3. <https://www.pmmagazine.ru> – журнал «Управление проектами»
4. <https://www.rbc.ru> – «Росбизнесконсалтинг»
5. <https://www.umpro.ru> – журнал «Умное производство»
6. <https://www.ur-pro.ru> – портал «Управление производством»

**8.3. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office. Оборудование: доска, компьютер с доступом в Интернет, проекционное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, экран, пульт.

**8.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

**9. В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:**

*1. Стандартные методы обучения:*

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;

- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

*2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:*

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

**10. Язык преподавания.**

Русский.

**11. Преподаватель (преподаватели).**

**12. Автор (авторы) программы.**