

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.06.2026 13:00  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена  
на заседании кафедры

04.12.2025 г.  
протокол № 12  
Зав. кафедрой Банных С.Г.

Утверждена  
Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025  
протокол № 4  
Председатель Карх Д.А.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Креативное управление в клиентоориентированных организациях
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	Креативное управление в клиентоориентированных организациях
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2026

Разработана:  
Доцент, к.ф.н.  
Стожко Д.К.

Профессор, д.ф.н.  
Матвеева А.И.

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>8</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>13</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>20</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>20</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>21</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>21</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы бакалавриата, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)
---------	---

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины Креативное управление в клиентоориентированных организациях является формирование компетенций, направленных на развитие творческих способностей субъектов управленческой деятельности, основных понятий и классификаций управленческой деятельности, теории и методики подготовки и проведения креативных мероприятий.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 6						
Зачет	180	16	8	8	160	5
Семестр 7						
Экзамен, Курсовая работа	144	16	8	8	119	4
	324	32	16	16	279	9

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1.УК-3 Знать: различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия
	ИД-2.УК-3 Уметь: строить отношения с окружающими людьми, с коллегами

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-3.УК-3 Иметь практический опыт: участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия
УК-8 Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	ИД-1.УК-8 Знать: основы безопасности жизнедеятельности, телефоны служб спасения
	ИД-2.УК-8 Уметь: оказать первую помощь в чрезвычайных ситуациях, создавать безопасные условия реализации профессиональной деятельности
	ИД-3.УК-8 Иметь практический опыт: поддержания безопасных условий жизнедеятельности

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
предпринимательский	

<p>ПК-3 Организация и координация взаимодействия с подразделениями организации и внешними контрагентами по постпродажному обслуживанию и сервису</p>	<p>ИД-1.ПК-3 Знать: - необходимые знания по трудовой функции А/01.5 "Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису";</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы экономики, организации труда и организации производства;</li> <li>- основы делового общения и бизнес-коммуникаций; принципы построения организационно-управленческих структур наукоемких организаций, условия их применения в зависимости от характеристик бизнеса;</li> <li>- методы системного анализа и приемы декомпозиции сложных организационно-технических и управленческих проблем на элементарные системообразующие части и выявления ключевых факторов, позволяющих найти рациональные решения в условиях неопределенности, технологических и экономических исков</li> </ul>
	<p>ИД-2.ПК-3 Уметь: - необходимые умения по трудовой функции А/01.5 "Руководство проведением типовых работ и контроль выполнения стандартных процедур по постпродажному обслуживанию и сервису";</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работать в команде, конструктивно общаться с коллегами, руководством, организовывать совместную деятельность в составе рабочих групп;</li> <li>- выбирать экономически рациональные организационные структуры управления организации и формы интеграции и взаимодействия его бизнес-единиц, разрабатывать модели бизнес-процессов с использованием стандартных методологий;</li> <li>- разрабатывать и оформлять деловую документацию;</li> <li>- подготавливать и оформлять личные, организационные, распорядительные, информационно-справочные документы с использованием систем электронного документооборота</li> </ul>

<p>ПК-3 Организация и координация взаимодействия с подразделениями организации и внешними контрагентами по постпродажному обслуживанию и сервису</p>	<p>ИД-3.ПК-3 Иметь практический опыт: - оказание методических и консультационных услуг работникам других структурных подразделений организации по вопросам организации постпродажного обслуживания и сервиса;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация и координация взаимодействия с производственными подразделениями по выявлению и устранению причин технологических нарушений, вызвавших обращение потребителей в гарантийную мастерскую;</li> <li>- организация и координация взаимодействия с отделом контроля качества по вопросам проверки документов, подтверждающих качество продукции (сертификатов, паспортов); согласования на гарантийные сроки;</li> <li>- организация и координация взаимодействия с отделом маркетинга по вопросам анализа конкурентной среды, ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции; оценки состояния рынка постпродажных услуг;</li> <li>- организация и координация взаимодействия с планово-экономическим отделом по вопросам составления планов реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг), планов производства для заключения договоров с контрагентами; согласования и утверждения цен на продукцию (работы, услуги);</li> <li>- организация и координация взаимодействия с финансовым отделом и бухгалтерией по вопросам анализа информации о неоплаченных счетах; подготовки проектов возмездных договоров и соглашений с контрагентами;</li> </ul> <p>анализа рекламаций; оценки состояния запасов запасных частей и расходных материалов и их соответствия утвержденным нормативам;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация и координация взаимодействия с юридическим отделом по вопросам правовой экспертизы проектов договоров, приказов, распоряжений, инструкций по постпродажному обслуживанию и сервису;</li> <li>- обработки претензий и исков по поводу нарушения или неисполнения организацией договорных обязательств.</li> </ul>
--	---

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа .(по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 6		20					
Тема 1.	Понятие креативности. Сущность и определение креативного управления (менеджмента).(УК-3) (УК-8) (ПК-3)	20	1		1	18	
Семестр 6		21					
Тема 2.	Инновационный, креативный и эвристический менеджмент: взаимодействие и отличие.(УК-3) (ПК-3)	21	1			20	
Семестр 6		20					
Тема 3.	Стадии инновационного процесса, классификация инноваций и их характеристики. (УК-3)	20	1		1	18	
Семестр 6		19					

Тема 4.	Общее представление об обобщённой стратегии эффективного мышления и поведения. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)	19	1		1	17	
Семестр 6		19					
Тема 5.	Нелинейные принципы и методы управления как условие обеспечения адекватности управления в нелинейных системах и средах.(УК-3) (УК-8) (ПК-3)	19	1		1	17	
Семестр 6		19					
Тема 6.	Системная креативность как базовый параметр обеспечения ресурсонесущих отношений в бизнес-процессах. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)	19	1		1	17	
Семестр 6		19					
Тема 7.	Системно-креативный менеджмент. Базовая логика креативности. Применение системного подхода для решения поставленных задач в управлении клиентоориентированными организациями.(УК-3)	19	1		1	17	
Семестр 6		20					
Тема 8.	Передовые креативные методы управления. Ответственность за креативные управленческие решения в условиях различных мнений и в рамках своей профессиональной компетенции. (ПК-3)	20	1		1	18	
Семестр 6		19					
Тема 9.	Схема управления креативностью в процессе решения управленческих проблем. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)	19			1	18	
Семестр 7		17					
Тема 10.	Управление индивидуальной и командной креативностью-основной инструмент получения эффективных управленческих решений (ЭУР) при построении отношения с окружающими людьми, с коллегами. (ПК-3)	17	1		1	15	
Семестр 7		17					
Тема 11.	Управление индивидуальной креативностью: схема управления процессом креативности. (УК-8) (ПК-3)	17	1		1	15	
Семестр 7		17					
Тема 12.	Управление командной креативностью: типы команд, командные роли. Управление творческим процессом в организации. (ПК-3)	17	1		1	15	
Семестр 7		17					

Тема 13.	Целесообразность применения креативного менеджмента в современных условиях рыночных изменений. Передовой отечественный и зарубежный креативный опыт в области производства аналогичной продукции. (УК-3) (УК-8)	17	1		1	15	
Семестр 7		17					
Тема 14.	Креативный процесс: понятие и этапы. Создание условий для эффективной работы креативщика. Система мотивации в креативных клиентоориентированных организациях. (УК-3) (ПК-3)	17	1		1	15	
Семестр 7		17					
Тема 15.	Задачи КМ при управлении творческими процессами в научно-техническом творчестве НТТ (в производственных, конструкторских и технологических отделах). (ПК-3)	17	1		1	15	
Семестр 7		17					
Тема 16.	Роль и значение КМ в организации работы маркетинговой службы. КМ в процессе создания рекламы. Креативный подход в публичных отношениях (ПР). (УК-3) (ПК-3)	17	2			15	
Семестр 7		16					
Тема 17.	Проблемы менеджмента организации, требующие применения креативного подхода. Креативный менеджмент в системе самоменеджмента руководителя. (ПК-3)	16			2	14	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Тема 1 - 6	Контрольная работа №1. Тест 1. (Приложение 4)	Тест состоит из 15 вопросов	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично

Тема 7 - 11	Контрольная работа №2. Тест 2. (Приложение 4)	Тест состоит из 15 вопросов	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Тема 12 - 17	Контрольная работа №3. Тест 3. (Приложение 4)	Тест состоит из 15 вопросов	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Промежуточная аттестация(Приложение 5)			
6 семестр (За)	билеты к зачету (Приложение 5)	Билет состоит из двух теоретических вопросов	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично

<p>7 семестр (Эк)</p>	<p>Экзаменационный билет (Приложение 5)</p>	<p>Экзаменационный билет состоит из 2 теоретических и 1 практического вопроса</p>	<p>Теоретические знания: актуальность ответа, критический анализ взглядов современных ученых, исследователей на сформулированную проблему, логичность и правильность изложения мыслей, четкость формулировок, умение выделить главное - 0-5 баллов</p> <p>0-50 % – неудовлетворительно но 51-69 % – удовлетворительно 70-84 % – хорошо 85-100 % - отлично</p>
---------------------------	---	---	---

<p>7 семестр (КР)</p>	<p>Курсовая работа</p>	<p>Перечень курсовых работ (Приложение 3), Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине (Приложение 7)</p>	<p>Качество выполнения теоретической части курсовой работы: актуальность, теоретическая проработка и изученность методических основ</p> <p>Качество выполнения практической части курсовой работы: методическая грамотность исследования, умение осуществлять поиск и обработку информации, обоснованность выводов, обоснованность предложений</p> <p>Качество оформления курсовой работы: соответствия оформления требованиям</p> <p>Качество защиты курсовой работы: качество доклада, презентации, ответов на вопросы</p> <p>0-5 баллов по каждому критерию От суммы баллов: 0-50 % – неудовлетворительно 51-69 % – удовлетворительно 70-84 % – хорошо 85-100 % - отлично</p>
---------------------------	------------------------	---	--

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

<p>Тема 1. Понятие креативности. Сущность и определение креативного управления (менеджмента). (УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Сущность и определение креативного управления. Поиск, критический анализ и синтез информации, применение системного подхода для решения поставленных управленческих задач</p>
<p>Тема 2. Инновационный, креативный и эвристический менеджмент: взаимодействие и отличие.(УК-3) (ПК-3)</p> <p>Инновационный, креативный и эвристический менеджмент: взаимодействие и отличие. Осуществление социального взаимодействия и реализация своей роли в команде. Диалектика различных видов и типов менеджмента. Системный подход и креативность</p>
<p>Тема 3. Стадии инновационного процесса, классификация инноваций и их характеристики. (УК-3)</p> <p>Инновационный процесс, как разновидность бизнес-процесса</p>
<p>Тема 4. Общее представление об обобщённой стратегии эффективного мышления и поведения. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Эффективное мышление: сущность, структура, содержание и роль в организации креативной командной деятельности.</p>
<p>Тема 5. Нелинейные принципы и методы управления как условие обеспечения адекватности управления в нелинейных системах и средах.(УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Методы и принципы креативного управления в различных типах систем (организаций).</p>
<p>Тема 6. Системная креативность как базовый параметр обеспечения ресурсонесущих отношений в бизнес-процессах. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Системная креативность как базовый параметр обеспечения ресурсонесущих отношений в бизнес-процессах. Предприниматели креативной экономики используют творческий потенциал для высвобождения богатства, которое находится внутри них самих. Как истинные капиталисты, они полагают, что творческое богатство, если им правильно управлять, породит еще большее богатство. У рабочих на традиционной фабрике могут появиться лучшие идеи о том, как управлять фабрикой, чем у менеджеров, но рабочие никогда не смогут воплотить в жизнь свои идеи.</p>
<p>Тема 7. Системно-креативный менеджмент. Базовая логика креативности. Применение системного подхода для решения поставленных задач в управлении клиентоориентированными организациями. (УК-3)</p> <p>Типология системно-креативного менеджмента в современной теории управления.</p>
<p>Тема 8. Передовые креативные методы управления. Ответственность за креативные управленческие решения в условиях различных мнений и в рамках своей профессиональной компетенции.(ПК-3)</p> <p>Краутфандинг, краутстаффинг, краутсорсинг, форсайт-программы и технология блокчейн - как передовые методы креативного управления.</p>
<p>Тема 9. Схема управления креативностью в процессе решения управленческих проблем. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Креативное управление интеллектуальным и человеческим капиталом в организации (команде).</p>
<p>Тема 10. Управление индивидуальной и командной креативностью-основной инструмент получения эффективных управленческих решений (ЭУР) при построении отношения с окружающими людьми, с коллегами. (ПК-3)</p> <p>Роль индивидуальной и командной креативности в разработке, принятии и реализации эффективных управленческих решений.</p> <p>Проблема эффективной деловой коммуникации.</p>

<p>Тема 11. Управление индивидуальной креативностью: схема управления процессом креативности. (УК-8) (ПК-3)  Организация, планирование, мотивация, стимулирование и контроль индивидуальной креативной деятельности в организации (команде).</p>
<p>Тема 12. Управление командной креативностью: типы команд, командные роли. Управление творческим процессом в организации. (ПК-3)  Командная креативность, как ресурс развития организации (предприятия).</p>
<p>Тема 13. Целесообразность применения креативного менеджмента в современных условиях рыночных изменений. Передовой отечественный и зарубежный креативный опыт в области производства аналогичной продукции.(УК-3) (УК-8)  Перспективы креативного менеджмента в разных типах рыночной экономики и различных типах общества.Целесообразность применения креативного менеджмента в современных условиях рыночных изменений. Передовой отечественный и зарубежный креативный опыт в области производства аналогичной продукции.</p>
<p>Тема 14. Креативный процесс: понятие и этапы. Создание условий для эффективной работы креативщика. Система мотивации в креативных клиентоориентированных организациях. (УК-3) (ПК-3)  Креативный процесс в контексте стратегического управления в клиентоориентированных организациях.Креативный процесс: понятие и этапы. Создание условий для эффективной работы креативщика. Система мотивации в креативных клиентоориентированных организациях.</p>
<p>Тема 15. Задачи КМ при управлении творческими процессами в научно-техническом творчестве НТТ (в производственных, конструкторских и технологических отделах). (ПК-3)  Креативное управление научно-технической деятельностью в организации: проблема приумножения интеллектуального капитала.</p>
<p>Тема 16. Роль и значение КМ в организации работы маркетинговой службы. КМ в процессе создания рекламы. Креативный подход в паблик рилейшнз (ПР).(УК-3) (ПК-3)  Креативный менеджмент в различных областях и направлениях деятельности предприятия (организации): производство, логистика, маркетинг и реклама. Инфраструктурные активы организации (команды) и их креативное использование на практике.Роль и значение КМ в организации работы маркетинговой службы. КМ в процессе создания рекламы. Креативный подход в паблик рилейшнз (ПР).</p>

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

<p>Тема 3. Стадии инновационного процесса, классификация инноваций и их характеристики. (УК-3)  Фазы инновационного процесса: генерация, концептуализация, оптимизация, исполнение.</p>
<p>Тема 4. Общее представление об обобщённой стратегии эффективного мышления и поведения. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)  Соотношение индивидуального и группового (командного) мышления и поведения: вопросы оптимизации.</p>

<p>Тема 5. Нелинейные принципы и методы управления как условие обеспечения адекватности управления в нелинейных системах и средах.(УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Особенности нелинейных систем (организаций и структур) и вопросы использования креативного менеджмента в их функционировании.</p>
<p>Тема 6. Системная креативность как базовый параметр обеспечения ресурсонесущих отношений в бизнес-процессах. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Рассмотрение креативности, как системы принципов, правил и социальных норм управления в бизнес процессах, обеспечивающей устойчивое развитие общества.</p> <p>Выявление различий между креативным и инновационным подходами в организации и управлении деятельностью.</p> <p>Определение понятия ресурсонесущие отношения.</p>
<p>Тема 7. Системно-креативный менеджмент. Базовая логика креативности. Применение системного подхода для решения поставленных задач в управлении клиентоориентированными организациями. (УК-3)</p> <p>Аксиологические и институциональные основы системно-креативного менеджмента в организации (команде).</p>
<p>Тема 8. Передовые креативные методы управления. Ответственность за креативные управленческие решения в условиях различных мнений и в рамках своей профессиональной компетенции.(ПК-3)</p> <p>Организация процесса выбора креативных методов и технологий управления в организации (команде).</p>
<p>Тема 9. Схема управления креативностью в процессе решения управленческих проблем. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Креативное управление знаниями и корпоративной социальной ответственностью в организации (команде).</p>
<p>Тема 10. Управление индивидуальной и командной креативностью-основной инструмент получения эффективных управленческих решений (ЭУР) при построении отношения с окружающими людьми, с коллегами. (ПК-3)</p> <p>Современная теория управленческих решений и креативная деловая культура в организации (команде).Управление индивидуальной и командной креативностью-основной инструмент получения эффективных управленческих решений (ЭУР) при построении отношения с окружающими людьми, с коллегами.</p>
<p>Тема 11. Управление индивидуальной креативностью: схема управления процессом креативности. (УК-8) (ПК-3)</p> <p>Человеческие активы и креативная экономическая деятельность. Правила осуществления деловой коммуникации в устной и письменной формах при креативном управлении, как залог эффективной и безопасной профессиональной деятельности.</p>
<p>Тема 12. Управление командной креативностью: типы команд, командные роли. Управление творческим процессом в организации. (ПК-3)</p> <p>Организация, планирование, стимулирование и оценка командной креативности в организации предприятия.Проведение аудита интеллектуального капитала в организации (команде).</p>

<p>Тема 13. Целесообразность применения креативного менеджмента в современных условиях рыночных изменений. Передовой отечественный и зарубежный креативный опыт в области производства аналогичной продукции.(УК-3) (УК-8)</p> <p>Возможности практического применения креативного менеджмента в условиях рыночной экономики (монополия, олигополия, полиполия и т.д.) для обеспечения устойчивого развития организации и общества в целом</p>
<p>Тема 14. Креативный процесс: понятие и этапы. Создание условий для эффективной работы креативщика. Система мотивации в креативных клиентоориентированных организациях. (УК-3) (ПК-3)</p> <p>Сегментация этапов креативного менеджмента и проблема разработки креативных стратегий.</p>
<p>Тема 15. Задачи КМ при управлении творческими процессами в научно-техническом творчестве НТТ (в производственных, конструкторских и технологических отделах). (ПК-3)</p> <p>Креативное управление и разработка политики в отношении интеллектуального капитала организации. Задачи КМ при управлении творческими процессами в научно-техническом творчестве НТТ (в производственных, конструкторских и технологических отделах).</p>
<p>Тема 17. Проблемы менеджмента организации, требующие применения креативного подхода. Креативный менеджмент в системе самоменеджмента руководителя. (ПК-3)</p> <p>Основные тенденции развития креативного менеджмента предприятия, в условиях растущих рисков и макроэкономической нестабильности. Креативный менеджмент и переход к новому технологическому укладу. Проблемы менеджмента организации, требующие применения креативного подхода. Креативный менеджмент в системе самоменеджмента руководителя.</p>

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 2. Инновационный, креативный и эвристический менеджмент: взаимодействие и отличие.(УК-3) (ПК-3)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изучение основной и дополнительной литературы</li> <li>2.Решение задач и упражнений по темам</li> <li>3.Подготовка к зачету</li> </ol> <p>(Приложение 2)</p>
<p>Тема 3. Стадии инновационного процесса, классификация инноваций и их характеристики. (УК-3)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изучение основной и дополнительной литературы</li> <li>2.Решение задач и упражнений по темам</li> <li>3.Подготовка к зачету</li> </ol> <p>(Приложение 2)</p>
<p>Тема 4. Общее представление об обобщённой стратегии эффективного мышления и поведения. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изучение основной и дополнительной литературы</li> <li>2.Решение задач и упражнений по темам</li> <li>3.Подготовка к зачету</li> </ol> <p>(Приложение 2)</p>

Тема 5. Нелинейные принципы и методы управления как условие обеспечения адекватности управления в нелинейных системах и средах.(УК-3) (УК-8) (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 6. Системная креативность как базовый параметр обеспечения ресурсонесущих отношений в бизнес-процессах. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 7. Системно-креативный менеджмент. Базовая логика креативности. Применение системного подхода для решения поставленных задач в управлении клиентоориентированными организациями. (УК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 8. Передовые креативные методы управления. Ответственность за креативные управленческие решения в условиях различных мнений и в рамках своей профессиональной компетенции.(ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 9. Схема управления креативностью в процессе решения управленческих проблем. (УК-3) (УК-8) (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 10. Управление индивидуальной и командной креативностью-основной инструмент получения эффективных управленческих решений (ЭУР) при построении отношения с окружающими людьми, с коллегами. (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 11. Управление индивидуальной креативностью: схема управления процессом креативности. (УК-8) (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 1,3,5,6,7)

Тема 12. Управление командной креативностью: типы команд, командные роли. Управление творческим процессом в организации. (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 1,3,5,6,7)

Тема 13. Целесообразность применения креативного менеджмента в современных условиях рыночных изменений. Передовой отечественный и зарубежный креативный опыт в области производства аналогичной продукции.(УК-3) (УК-8)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 1,3,5,6,7)

Тема 14. Креативный процесс: понятие и этапы. Создание условий для эффективной работы креативщика. Система мотивации в креативных клиентоориентированных организациях. (УК-3) (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 1,3,5,6,7)

Тема 15. Задачи КМ при управлении творческими процессами в научно-техническом творчестве НТТ (в производственных, конструкторских и технологических отделах). (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 1,3,5,6,7)

Тема 16. Роль и значение КМ в организации работы маркетинговой службы. КМ в процессе создания рекламы. Креативный подход в паблик рилейшнз (ПР).(УК-3) (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 1,3,5,6,7)

Тема 17. Проблемы менеджмента организации, требующие применения креативного подхода. Креативный менеджмент в системе самоменеджмента руководителя. (ПК-3)

- 1.Изучение основной и дополнительной литературы
  - 2.Решение задач и упражнений по темам
  - 3.Подготовка к зачету
- (Приложение 1,3,5,6,7)

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Приложение 3

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Размещается Курсовая работа

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Материалы не предусмотрены

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Приложение 7

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

2. Платов А.В., Новичкова И.А., Удалов Д.Э., Панова А.Г., Костромина Е.А., Дмитриева Н.В., Платов А.В. Креативный менеджмент: теория и практика [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: Русайнс, 2026. - 255 – Режим доступа: <https://book.ru/book/960526>

## Дополнительная литература:

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Microsoft Office 2016.Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии -без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

### **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Понятие креативности в современной науке;
2. Основные концепции креативного управления;
3. Сущность креативного менеджмента;
4. Соотношение креативного и инновационного менеджмента;
5. Понятие и сущность рисков в управлении;
6. Классификация рисков в современной науке;
7. Место креативного менеджмента в системе стратегического управления предприятием;
8. Креативные технологии работы с рисками;
9. Факторы креативного управления;
10. Понятия клиент и клиентская база;
11. Понятие клиентоориентированная фирма (организация), его основные признаки;
12. Креативные технологии работы с клиентами;
13. Технология блок-чейн в системе креативного менеджмента;
14. Технология аутсорсинга в системе креативного управления;
15. Краутстафинг, как система креативного управления;
16. Краутфандинг в системе креативного управления;
17. Особенности формирования организационной структуры предприятия в условиях растущих рисков, нестабильности и неопределенности;
18. Роль креативного менеджмента в совершенствовании внутренней среды предприятия (организации);
19. Роль креативного менеджмента в совершенствовании внешней среды предприятия (организации);
20. Креативный менеджмент в повышении конкурентоспособности предприятия;
21. Форсайт-программы в системе креативного управления;
22. Социальная и экономическая значимость креативного менеджмента в решении проблемы устойчивого развития;
23. Развитие самоуправления и проблемы креативного менеджмента;
24. Методы и способы мотивации персонала предприятия к креативному управлению (самоуправлению);
25. Синектика и ее роль в формировании креативных способностей работника;
26. Система оценочных показателей креативного менеджмента;
27. Стратегический подход к креативному менеджменту;
28. Тактический подход к креативному менеджменту;
29. Использование программ надежности персонала (ПНП) в практике креативного кадрового менеджмента;
30. Креативное управление и проблемы безопасности предприятия.

### Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету

1. Понятие креативности. Сущность и определение креативного управления (менеджмента).
2. Инновационный, креативный и эвристический менеджмент: взаимодействие и отличие
3. Стадии инновационного процесса, классификация инноваций и их характеристики
4. Общее представление об обобщенной стратегии эффективного мышления и поведения.
5. Нелинейные принципы и методы управления как условие обеспечения адекватности управления в нелинейных системах и средах.
6. Системная креативность как базовый параметр обеспечения ресурсообеспечивающих отношений в бизнес-процессах.
7. Системно-креативный менеджмент. Базовая логика креативности.

8. Организация процесса выбора креативных методов и технологий управления в организации (команде).
9. Применение системного подхода для решения поставленных задач в управлении клиентоориентированными организациями
10. Передовые креативные методы управления.
11. Ответственность за креативные управленческие решения в условиях различных мнений и в рамках своей профессиональной компетенции
12. Схема управления креативностью в процессе решения управленческих проблем.
13. Краутфандинг, как передовой методы креативного управления.
14. Краутстаффинг, как передовой методы креативного управления.
15. Управление индивидуальной и командной креативностью-основной инструмент получения эффективных управленческих решений (ЭУР) при построении отношения с окружающими людьми, с коллегами
16. Управление индивидуальной креативностью: схема управления процессом креативности. Этапы мыследеятельности.
17. Современная теория управленческих решений и креативная деловая культура в организации (команде).
18. Правила осуществления деловой и коммуникации в устной и письменной формах при креативном управлении
19. Целесообразность применения креативного менеджмента в современных условиях рыночных изменений.
20. Проведение аудита интеллектуального капитала в организации (команде).
21. Передовой отечественный и зарубежный креативный опыт в области производства аналогичной продукции
22. Креативный процесс: понятие и этапы. Создание условий для эффективной работы креативщика.
23. Система мотивации в креативных клиентоориентированных организациях
24. Задачи КМ при управлении творческими процессами в научно-техническом творчестве НТТ (в производственных, конструкторских и технологических отделах).
25. Роль и значение КМ в организации работы маркетинговой службы.
26. Проблемы менеджмента организации, требующие применения креативного подхода. Креативный менеджмент в системе самоменеджмента руководителя.
27. КМ в процессе создания рекламы. Креативный подход в паблик рилейшнз (ПР).
28. Основные тенденции развития креативного менеджмента предприятия, в условиях растущих рисков и макроэкономической нестабильности
29. Сегментация этапов креативного менеджмента и проблема разработки креативных стратегий.
30. Создание условий для эффективной работы креативщика.
31. Система мотивации в креативных клиентоориентированных организациях.

### 7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету

1. Важнейшими признаками творчества являются: (ПК-3)
  - а) социальная ответственность и субъективная новизна;
  - б) новизна и объективность;
  - в) объективная новизна и социальная ответственность;
  - г) новизна и социальная значимость.
2. Творческий труд отличается от интеллектуального: (МЭ)
  - а) наличием жесткого алгоритма деятельности;
  - б) отсутствием жесткого алгоритма деятельности;
  - в) возможностью регламентации во времени;
  - г) возможностью проявления индивидуальности исполнителя.
3. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме? (УК-8)
  - а) Чем больше информация, тем лучше
  - б) Избыток информации также вреден, как и ее недостаток
  - в) Получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
  - г) избыточный объем информации – залог успеха
4. Что должен сделать менеджер для организационного развития коллектива в творческом отношении: (УК-3)
  - а) временно отказаться от жесткой структуры коллектива, ограничиваясь только динамическими ролями сотрудников;
  - б) структурировать коллектив по профессиональному признаку;
  - в) структурировать коллектив по должностному признаку;
  - г) предусмотреть распределение динамических ролей в соответствии с должностной структурой коллектива?
5. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
  - а) Для оптимального решения комплексной задачи
  - б) Для сохранения «группового» стиля работы
  - в) Для проверки квалификации рабочих
  - г) все перечисленное
6. Ключевым фактором в любой модели управления являются: (УК-3)
  - а) Люди
  - б) Средства производства
  - в) Финансы
  - г) структура управления
7. Суть этого метода в том, чтобы с помощью серии последовательных действий — опросов, интервью, мозговых штурмов — добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. (ПК-3)
8. Коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило, через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций (реципиентов) – это...? (ПК-3)
9. Метод поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно, объектов – называется? (УК-3)
10. Все инструкции по охране труда на предприятиях переутверждаются и пересматривают: 1 раз в \_\_ лет, при авариях и несчастных случаях и при изменении технологических процессов и условий труда. (УК-80)
11. Вертикальный конфликт в организации – это конфликт между...? (ПК-3)
12. Состояние деятельности, при которой с определённой вероятностью исключается проявление опасности – называется ...? (УК-8)

13. Прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов – это...? (ПК-3)

14. Теория 5P наряду с продуктом, ценой, рынком (местом) и продвижением также учитывает...? (ПК-3)

15. Основная цель организации, смысл её существования, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения – это? (УК-3)

### **Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену**

#### **Задание №1.**

Выделите наиболее значимый признак креативности из предложенных: инновационность, интеллектуальность, усовершенствование, обновление. (УК-3)

#### **Задание №2.**

Дайте оценку уровня креативности в Вашей учебной группе по следующим критериям: креативность использованных преподавателем педагогических технологий, креативность содержания данной дисциплины, креативность учащихся в процессе ее освоения по 5-бальной шкале. (ПК-3)

#### **Задание №3.**

Исключите из перечня этапов креативного процесса не нужные: генерация, апробация, концептуализация, исполнение, презентация. (ПК-3)

#### **Задание №4.**

Назовите фамилии авторов, предложивших в качестве триггеров креативности: а) либидо; б) солидарность; в) взаимопомощь; г) духовное производство; д) страх (К.Маркс, С.Кьеркегор, З.Фрейд, П.Кропоткин, Ф.Бастиа). (ПК-3)

#### **Задание №5.**

Исключите из перечня инфраструктурных активов креативной команды ненужное: а) философия управления; б) корпоративная культура; в) конъюнктура рынка; г) сетевые системы связи; д) менталитет потребителя; е) управленческие процессы; ж) безопасность профессиональной деятельности. (УК-8)

#### **Задание №6.**

Исключите из перечня интеллектуальных активов команды ненужное: патент, авторское право, товарный знак, ноу-хау, модель организации. (УК-3)

#### **Задание №7.**

Назовите область деятельности команды, которая не нуждается (исключает) креативность: маркетинг, право, кадровая политика, технологическая политика. (ПК-3)

### **Практические задания открытого типа по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену**

**Кейс 1. (ПК-3)**

Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;

3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что главное в стратегии?

2. Какова роль креативных менеджеров в успехах фирмы?

3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях России?

## **Кейс 2. (УК-3)**

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы.

Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Миссия – это общая цель организации, выражающая причину ее существования. В ней обычно детализируется статус организации, декларируются принципы ее работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии.

Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как

«невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Вопросы:

1. Что такое миссия организации? Приведите несколько формулировок определения и выберите одну, на Ваш взгляд, наиболее полно раскрывающую суть понятия.
2. Чем миссия организации отличается от видения ее руководителя?
3. Какие элементы может включать в себя формулировка миссии организации?
4. Каким образом необходимо разрабатывать (формулировать) миссию организации?

### **Кейс 3. (УК-3)**

В данной работе необходимо раскрыть общие характеристики организации «Ашан» (внутреннюю среду) и сделать вывод о возможностях и сильных сторонах деятельности организации на внешнем рынке. Студенту необходимо пользоваться Интернет-ресурсами, а также периодической печатью.

Еще 50 лет назад это слово не было известно никому, сегодня же его знают жители десятков стран – от Китая до Марокко. Современный «Ашан» - это крупнейший холдинг, владеющий сотнями гипермаркетов и супермаркетов по всему миру и обслуживающий несколько сотен миллионов человек ежегодно.

Между тем началась история «Ашана» более чем тривиально. Основатель компании Жерар Мюлье, ранее занимавшийся производством и реализацией текстильной продукции (это был семейный бизнес Мюлье), открыл свой первый магазин, торговый зал которого был расположен в старом фабричном цехе. Общая торговая площадь магазина составила 600 квадратных метров, что для Франции, традиционно тяготеющей к небольшим лавочкам и кафе, было несколько рискованно.

На сегодняшний день сеть является одной из самых крупных мировых торговых корпораций. В ее состав входят почти 550 гипермаркетов и более 750 супермаркетов во многих странах, все они оформлены в едином корпоративном стиле. Официальный штат сотрудников торговой сети превысил 230 тысяч человек, и постоянно увеличивается, потому что новые торговые точки компании открываются постоянно.

Первый магазин АШАН в России открыл двери для покупателей в 2002 году, и на сегодняшний день компания представляет собой один из наиболее ярких примеров успеха французского бизнеса в России. Более 30 тысяч сотрудников заняты в почти 80 магазинах в 27 регионах России – АШАН бесспорно является одним из лидеров российского рынка.

Руководство «Ашан» рассматривает Россию как очень перспективный рынок. Сегодня Россия является вторым по значимости рынком для компании АШАН после Франции, и в ближайшее время планируется открытие ряда новых магазинов.

Вопросы:

1. Изучив самостоятельно деятельность организации, определите, какую стратегию реализует Ашан.
2. Оцените конкурентоспособность Ашана, проанализировав его деятельность на российском рынке с помощью SWOT-анализа.
3. Согласны ли Вы с утверждением, что успех Ашана объясняется правильно выбранной стратегией?

### **Кейс 4. (ПК-3)**

Инвестиционно-строительная компания RBI с 1993 года работала на рынке новых квартир (в строящихся домах) в двух «полярных» сегментах: строительство типовых домов и элитных жилых комплексов. В 2009 году руководство компании принимает решение вывести новый бренд на рынок массового жилья (компания получила название «Северный город»), оставив название RBI для работы на рынке элитных жилых комплексов. Компания перешла к холдинговой системе управления. Для каждого из указанных сегментов рынка выстроилась своя четкая цепочка: клиент — продукт — компания. Были поставлены соответствующие цели по достижению известности новой компании («Северный город») среди жителей Петербурга и, в частности, людей, планирующих покупку квартиры.

С другой стороны, проведенные исследования помогли установить следующее: на начальном этапе покупки квартиры большинство клиентов ориентируются в первую очередь на характеристики продукта (местоположение и тип дома, площадь и планировка квартир, цена и пр.) и лишь затем обращают внимание на компанию и ее репутацию. Известность строительных компаний в принципе невысока; в целом роль корпоративных брендов на строительном рынке пока не так велика, как на других рынках, но определенно возрастает.

Вопрос:

Как «раскрутить» марку компании (достичь нужного уровня известности в целевых группах) в условиях, когда клиент в своем выборе отталкивается в первую очередь от объекта (продукта, который он хочет приобрести)?

### **Кейс 5. (ПК-3)**

Руководство отдела гарантийных писем X-Банка решило выяснить степень удовлетворенности служащих своей работой. С этой целью служащие заполнили анкеты, результаты анализа которых показали, что до 80% служащих были не удовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же, часто поступали жалобы на опоздания и ошибки в работе. С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми. Каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали смысл своей работы. Они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим, вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено. На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания – операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее затем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя X-Банк смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Какое влияние оказывают способности и потребности служащих, работающих в отделе гарантийных писем, на эффективность работы отдела и банка в целом?
3. Изменились ли цели или технология работы отдела?

## Кейс 6. (УК-8)

Вначале 90-х г.г. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделений заданий по производительности. В это время Степан Новиков работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами. Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям:

- (1) качество обслуживания;
- (2) техника безопасности;
- (3) дисциплина прихода и ухода;
- (4) экономия издержек.

Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей. В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера. Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе. Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы:

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?
3. Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?
4. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.

5. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

### **Практические задания открытого типа по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету**

#### **Кейс 1. (УК-3)**

Ричард — старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление. Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно. Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков. Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки. Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах. Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу на выходных, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье. Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию. Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему: — Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема, — высказала свое мнение Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и, вообще, технически это не его проблема.

Вопросы:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

#### **Кейс 2. (УК-3)**

С.Т. в течение 4 лет работал помощником управляющего объектом. Он всегда демонстрировал высокий уровень компетентности и заинтересованности в выполнении

обязанностей. Ему подчиняется начальник эксплуатации объекта (АХЧ) и два агента по недвижимости (аренде), к которым он относится как к друзьям и уважаемым коллегам. Он хорошо владеет всеми техническими вопросами, может оказать поддержку там, где это необходимо. Он дружелюбен, дисциплинирован, полон энергии. Недавно управляющий поощрил его как одного из самых заинтересованных членов команды. С.Т. также получил благоприятную характеристику во время пересмотра зарплаты, но надбавка к его жалованию оказалась очень символической. Это было связано с тем, что владелец 89 хочет сократить затраты на недвижимость, так как бюджет компании скуден. Маловероятно, что кто-либо из служащих в ближайшее время освободит должность. Личная цель С.Т. – получение займа и внесение первого взноса за дом, который он присмотрел. Его жена ждет пятого ребенка. В отличие от управляющего, он не имеет права на бесплатное жилье в районе, где находится объект. На днях С.Т. подал заявление об отставке, заявив, что он получил предложение от финансовой корпорации занять должность управляющего по обслуживанию (начальника эксплуатации) офисного здания в центре города (корпорация предлагает высокую зарплату и многочисленные льготы своим сотрудникам). Однако этот новый поворот в карьере совсем не привлекает его (С.Т. на самом деле с удовольствием выслушивает жалобы клиентов и помогает им решить все жилищные проблемы). В то же время он означает высокую заработную плату. До рождения ребенка осталось всего 4 месяца, следовательно, малыша придется поместить в одной комнате с близнецами, Димой и Толей. К сожалению, девочки Люда и Вера стали в последнее время капризны и выдвигают разнообразные требования, свойственные всем подросткам, воспитывающимся в семье, где только один телефон, один фен, одна ванная и один туалет, а комнат меньше, чем членов семьи. С.Т. не представляет себе, что можно предпринять в такой ситуации.

Вопросы:

1. Какие мотивации на иерархической лестнице «потребностей А. Маслоу» не удовлетворены?
2. Возможно ли решить описанные в ситуации проблемы? Предложите ваши варианты.

### **Кейс 3. (ПК-3)**

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работники сферы обслуживания. Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16, другой – с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее – ваше дело идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете, в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

#### **Кейс 4. (УК-8)**

Три недели назад Вы наняли Дж. Т. в качестве директора досугового центра жилого комплекса для пожилых людей. Вы управляете этим комплексом уже 13 лет, Ваши сотрудники – надежные люди, для которых работа с пожилыми людьми является призванием. Директор досугового центра отвечает за проведение вечеров и различных мероприятий, организацию занятий спортом (аэробикой и плаванием), за координирование деятельности добровольцев из местных школ, церквей и других общественных организаций. Прежний директор всегда следил за тем, чтобы отметить день рождения каждого жильца дома, не пропускал ни одного праздника, в том числе и крупных религиозных, таких как Пасха, Масленица, Троица, Рождество Христово и др. Все шло с точностью часового механизма, и Вам никогда не приходилось вмешиваться, за исключением того случая, когда пришлось сказать «нет» строительству карусели для внуков жильцов в японском саду, которым Вы очень гордились. Вам кажется, что Дж. Т. прекрасно ладит с жильцами; во время собеседования при приеме на работу огромную роль сыграли его дружелюбие и открытость. Вы неоднократно видели, как радостно он болтает с жильцами (которым он, несомненно, нравится) у бассейна или в гостиной. В первую неделю, когда половина жильцов не поздравила К. и В. Дранковых с 60-летней годовщиной свадьбы из-за того, что Дж. Т. забыл во время обеда напомнить жильцам о предстоящем событии, Вы решили, что это – случайная оплошность и что Дж. Т. скоро войдет в колею. На следующей неделе, когда Дж. не нашел замену инструктору по аэробике, который подал заявление об уходе за три дня, а миссис Б.Киркина растянула голень, демонстрируя экспромтом «три прихлопа, два притопа», Вы забеспокоились. На третьей неделе, после того как филолог Н.В. Федоров, профессор университета, позвонил и спросил, состоится ли в этом месяце лекция, которую он должен был читать завтра, Вы потянулись за лекарством и решили, что пора серьезно поговорить с директором в офисе.

Вопросы:

1. Правильно ли распределены полномочия в данной организации?
2. Как Вы должны реагировать на ситуацию, какие предпринять меры?

#### **Кейс 5. (ПК-3)**

Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц, Вера Ивановна, демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Вера Ивановна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

Вопрос:

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай?
2. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

### **Практические задания закрытого типа по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену**

#### **Задание 1. (УК-3)**

В фазе \_\_\_\_\_ проводится экономический анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

- а) диагностики проблемы
- б) подготовки решения
- в) принятия решения
- г) реализации решения

#### **Задание 2 (ПК-3)**

В фазе \_\_\_\_\_ принимаются меры для конкретизации решения и доведения до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

- а) диагностики проблемы
- б) подготовки решения
- в) принятия решения
- г) реализации решения

#### **Задание 3 (ПК-3)**

Фаза принятия решения включает следующие этапы

- а) сбор информации
- б) поиск альтернатив
- в) оценка альтернатив
- г) выявление ограничений
- д) выбор альтернативы
- е) установление обратной связи

#### **Задание 4. (ПК-3)**

Фаза реализации решения включает следующие решения

- а) оценка альтернатив
- б) выявление ограничений
- в) установление обратной связи
- г) выбор альтернативы
- д) организация выполнения принятого решения
- е) диагностика проблемы

#### **Задание 5 (ПК-3)**

Выберите неправильные выражения

- а) С помощью контроля за исполнением управленческого решения устанавливается обратная связь между управляющей и управляемыми системами
- б) Фаза подготовки управленческого решения имеет целью обоснование вариантов решения
- в) Фаза принятия управленческих решений включает следующие этапы: поиск альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы
- г) Принятие решений в процессе управления организацией не отличается от решений, принимаемых в частной жизни



### 7.3.3. Перечень курсовых работ

1. Креативный подход к управлению организацией в современных условиях
2. Формирование имиджа клиентоориентированной организации
3. Роль миссии в креативном управлении клиентоориентированной организацией
4. Использование Интернет-технологии в при работе с клиентами организации
5. Оценка удовлетворенности клиентов в системе менеджмента качества клиентоориентированной организации
6. Оценка эффективности маркетинговых информационных систем клиентоориентированной организации
7. Кадровое обеспечение маркетинговой деятельности клиентоориентированной организации
8. Профессиональное обучение креативности персонала клиентоориентированной организации
9. Мотивация персонала клиентоориентированной организации
10.Использование Интернет-технологии в при работе с клиентами клиентоориентированной организации.
11.Разделение труда в креативном управлении клиентоориентированной организацией
12. Организационные структуры в современном креативном менеджменте и принципы их построения.
13. Информация и коммуникации в креативном управлении организацией
14. Анализ моделей и методов выбора креативных решений в процессе управления клиентоориентированными организациями
15. Мотивы, потребности и стимулы в креативном управлении клиентоориентированной организацией
16. Роль организационной культуры в системе креативного управления
17. Маркетинг-менеджмент как комплексная программа деятельности клиентоориентированной организации в современных условиях: креативный подход
18. Управление инновационной и креативной деятельностью клиентоориентированной организации
19. Роль управления персоналом в системе креативного управления клиентоориентированной организацией
20. Эффективность системы креативного управления в клиентоориентированной организации
21. Современные подходы и концепции креативного менеджмента
22. Организация разработки и принятия креативных управленческих решений в клиентоориентированной организации
23. Стиль работы креативного менеджера и управление изменениями в клиентоориентированной организации
24. Групповая динамика и мотивация в современных клиентоориентированных организациях: креативный подход
25. Повышение производительности и эффективности управленческого труда в клиентоориентированной организации: креативный подход

**Приложение 7  
к рабочей программе**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

**По дисциплине  
КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа по дисциплине " Креативное управление в клиентоориентированных организациях " выполняется студентами направления 38.03.02 «Менеджмент», профиля «Креативное управление в клиентоориентированных организациях» всех форм обучения.

Целью написания данной курсовой работы является закрепление знаний, полученных в ходе изучения данного курса.

Задачи курсовой работы:

- \* углубленное изучения и изложения студентом одного или нескольких проблемных теоретических вопросов, взаимосвязанных с темой исследования;
- \* самостоятельное составление плана исследовательской работы, разработки методики, выбора методов сбора и обработки аналитической информации для обоснования выводов, имеющих значение для постановки конкретной задачи;
- \* представление обоснованных предложений (в форме планов, мероприятий, проектов и т.д.) как решений конкретной практической задачи.

Студенты заочного отделения выполняют работу на материалах предприятий, где они работают; студенты дневного отделения используют материалы, собранные на предприятиях в период практики.

При определении объекта и предмета курсовой работы необходимо учесть, что объект исследования — проблемы, процессы или явления, существующие в реальной деятельности предприятия; предмет исследования — выбор альтернативы по обоснованию перспективы их развития.

При написании работы необходимо помнить, что экономическое исследование должно быть основано на критическом подходе к существующей практике хозяйствования; в обосновании видов и решений целесообразно применять методы сравнения, количественные и качественные методы, методы технико-экономического, статистического, структурно-логического анализа.

Умение квалифицировано проводить исследование, наряду с актуальностью темы, самостоятельностью, оригинальностью выводов и предложений, выступает важнейшим критерием её оценки.

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Конкретное содержание курсовой работы определяется выбранной темой.. При выполнении курсовой работы используются вторичные и первичные источники информации. Работы должны выполняться с использованием данных отчётной документации предприятия, различных исследований, проводимых студентом в период написания курсовой работы).

Тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно и согласовывается с преподавателем. Руководство выполнением курсовой работы осуществляется преподавателями кафедры, читающим данную дисциплину.

Как правило, курсовая работа должна включать:

- титульный лист
- содержание,
- введение,
- три главы,
- заключение,
- список использованных источников.

*Титульный лист* – макет приведен в Приложении А.

*Содержание* включает перечень всех разделов, глав, параграфов работы с указанием номера

страницы начала каждой позиции.

*Введение* к курсовой работе должно содержать:

1. Обоснование актуальности темы работы на основе выявления (постановки) проблемы исследования.
2. Описание проблемы, т.е. раскрытие ее сути, значимости, общего контекста, в рамках которого лежит данная проблема, разработанности в литературе и на практике.
3. Определение цели курсовой работы.
4. Выявление конкретных задач курсовой работы, направленных на достижение поставленной цели и выдвижение возможных гипотез;
5. Обоснование методов исследования, применяемых для решения задач.
6. Описание общей структуры работы.

*Первая глава* носит теоретический характер. Назначение данной главы - оценка суммы знаний по рассматриваемой проблеме. В содержании главы: обсуждаются экономические категории; уточняются определения; рассматривается место и роль анализа финансово-хозяйственной деятельности в процессе управления предприятием (фирмой). Дается развернутое описание изложенных в экономической литературе теоретических концепций, их отдельных положений. Важное место занимает рассмотрение различных подходов к решению исследуемой проблемы, даётся их оценка в аспекте возможности их практического использования в практике планирования. При написании первой главы необходимо раскрыть цели, задачи, информационную базу, показатели и методику комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Информационной базой для выполнения курсовой работы служат документы бухгалтерской отчетности, статистическая документация предприятия, информация, размещенная предприятием на сайте, техническая и технологическая документация, материалы специальных исследований на рабочих местах, официальные документы (законы, указы, постановления, акты ревизии) и прочее.

Теоретическое исследование создаст основу для выполнения аналитической части работы.

#### **Рекомендуемая структура 1 главы:**

1. Теоретические аспекты .....
- 1.1 Сущность, содержание .....
- 1.2 Этапы ( процессы) .....
- 1.3 Методические основы анализа .....

*Вторая глава* носит аналитический характер (в зависимости от цели и задач, поставленных автором при выполнении работы). Осуществляется анализ фактического состояния изучаемого вопроса. Для этого проводится анализ (направления, показатели и т.д.), собранного материала по состоянию внешней и внутренней среды объекта (обзоры рынка, документы предприятия, первичные данные и т.д.) и делаются заключения аналитического характера (о состоянии, структуре, динамике и т.д.).

#### **Рекомендуемая структура 2 главы:**

1. Анализ (оценка) .....
- 1.1 Общая организационно-экономическая характеристика организации (предприятия)
- 1.2 . Анализ (оценка) .... ( в зависимости от темы)
- 2.4. Анализ факторов ....

*Третья глава* носит рекомендательный или оценочный характер. В работе разрабатываются пути решения рассматриваемой проблемы на практике, предлагаются конкретные мероприятия по совершенствованию какого-либо процесса, делаются прогнозы по развитию какой-либо ситуации и т.д. Обязательно наличие экономического обоснования предложенных мероприятий и рекомендаций.

. **После характеристики предложений – сводная таблица:**

Проблема	Возможные причины	Направления действий (предложения)	Ожидаемые результаты
----------	-------------------	------------------------------------	----------------------

--	--	--	--

В заключении формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения тех задач, которые ставились при написании курсовой работы. Осуществляется оценка полученных результатов.

Список использованных источников должен содержать библиографическое описание источников, которые были использованы в работе.

*Приложения*– дополнительные, первичные, справочные и т.д. материалы.

#### ***Рекомендации по выполнению теоретической части курсовой работы***

Теоретическая часть является обязательной при написании курсовой работы любого и направления. Изучение литературы по выбранной теме должно позволить студенту определиться с понятийным аппаратом проблемы, выявить связи в рассматриваемых явлениях, сопоставить имеющиеся подходы к решению конкретных задач. При обработке литературных источников могут быть использованы методы: логического анализа, аналогий, морфологического, структурного анализа и т.д.

Теоретическая проработка проблемы должна быть такой, чтобы позволить студенту определиться с методическим построением дальнейшей работы: методикой аналитического исследования фактического состояния объекта или методикой решения поставленной проблемы исследования.

#### ***Рекомендации по выполнению практической части курсовой работы***

**Практическая часть курсовой работы должна содержать:**

Основная часть курсовой работы должна строго соответствовать теме, а содержание разделов и подразделов — их наименованиям. Все главы должны быть взаимосвязаны, обязательно должна прослеживаться логика достижения поставленной цели.

- 1) Общую организационно- экономическую характеристику объекта исследования;
- 2) Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия
- 3) Результаты проведения исследования по теме работы с объяснением полученных выводов, анализом выявленных фактов, с точки зрения влияющих факторов, тенденций, структуры и т.д.

Содержание каждого из разделов, имеющих самостоятельный заголовок, должно раскрывать отдельную проблему или одну из ее сторон, а изложение материала — логически переходить из одного раздела в другой. Желательно, чтобы разделы имели приблизительно одинаковый объем страниц и одинаковое число параграфов (подразделов). Каждый раздел должен заканчиваться краткими выводами.

При написании исследовательской работы необходимо использовать качественные (экспертные, неформализованные) и количественные (формализованные) методы анализа. Количественные методы: статистические и математические (группировок, сравнений, регрессионного, корреляционного и факторного анализа, экстраполяции и т.д.). Использование этих методов позволяет сделать значимые качественные выводы и фактах и явлениях. Могут быть использованы и многие другие методы, рассматриваемые в лекционном курсе и в литературе. Выбор осуществляется студентом и руководителем.

### **3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

<i>№</i>	<i>Критерии оценки</i>	<i>Количество баллов</i>
1.	Качество выполнения теоретической части курсовой работы: актуальность, теоретическая проработка и изученность	0-5

	методических основ	
2.	Качество выполнения практической части курсовой работы: методическая грамотность исследования, умение осуществлять поиск и обработку информации, обоснованность выводов, обоснованность предложений	0-5
3.	Качество оформления курсовой работы: соответствия оформления требованиям	0-5
4.	Качество защиты курсовой работы: качество доклада, презентации, ответов на вопросы	0-5

**Итоговая оценка в % от максимальной суммы баллов:**

0-50 % – неудовлетворительно

51-69 % – удовлетворительно

70-84 % – хорошо

85-100 % - отлично

**Шкала оценивания по критериям**

Критерии оценки	Неудовл. 0 баллов	Удовл. 3 балла	Хорошо 4 балла	Отлично 5 баллов
1. Обоснование актуальности проблемы исследования	Проблема не содержит обоснования	Обоснование описательное	Обоснование есть, но логика нарушена	Обоснование логичное и экономически убедительное
2. Уровень теоретической проработки	Теоретический материал подготовлен не самостоятельно	Теория изложена без собственных обобщений	Теория содержит обобщения, но нет выводов автора	Теория содержит обобщения и выводы автора
3. Методическая грамотность проведенных исследований	Методики использованы не правильно	Методики и методы описаны, но не применены	Методики и методы описаны, но применены с ошибками	Выбор методов и методик обоснован и они применены верно
4. Достаточность и качество экономического обоснования предлагаемых решений	Отсутствует обоснование	Экономическое обоснование выполнено с использованием ошибочных методов	Экономическое обоснование выполнено адекватным и методами, но есть ошибки в расчетах	Экономическое обоснование выполнено по адекватным методикам и верно в расчетах
5. Практическая значимость	Отсутствует	Практическая значимость автором не определена	Практическая значимость описана, но не аргументирована	Практическая значимость обоснована и аргументирована

			вана	
6. Качество оформления	Не соответствует требованиям	В целом соответствует требованиям, но есть значительные отклонения	В целом соответствует требованиям, но есть отдельные ошибки	Соответствует требованиям
7. Качество выступления на защите	Доклад, ответы на вопросы, презентация не отражают содержание проблемы	Доклад и презентация отражают содержание работы. Ответы на вопросы слабые	Доклад, ответы на вопросы отражают понимание проблемы. Презентация слабая	Доклад, презентация, ответы на вопросы отражают содержание проблемы и выполненной работы

**1) Качество выполнения курсовой работы** оценивается по составляющим:

- *Обоснованность актуальности проблемы* исследования – предполагает оценку степени убедительности оснований, побудивших студента выбрать данную проблему для изучения исходя из понимания текущей экономической ситуации;
- *Уровень теоретической проработки* проблемы предполагает оценку широты и качества изученных литературных источников, логики изложения материала, глубины обобщений и выводов в первой главе, а также теоретического обоснования возможных решений проблемы;
- *Методическая грамотность проведенных исследований* во второй главе работы предполагает оценку обоснованности применения методик исследования, информационной адекватности и правильности использования конкретных методов и методик анализа;
- *Достаточность и качество обоснования* предлагаемых решений предполагает оценку адекватности выбранных методов обоснования решений, правильность их применения;
- *Практическая значимость выполненной работы* предполагает оценку понимания студентом возможности практического применения результатов исследования в деятельности предприятия (организации);
- *Качество оформления курсовой работы* предполагает оценку на соответствие ПОЛОЖЕНИЮ.

**2) Качество выступления на защите курсовой работы** оценивается по следующим составляющим:

- *Качество доклада* предполагает оценку соответствия доклада содержанию курсовой работы, способности выделить научную и практическую ценность выполненных исследований, умения пользоваться иллюстративным материалом;
- *Качество ответов на вопросы* предполагает оценку правильности, четкости, полноты и обоснованности ответов студента, умения лаконично и точно сформулировать свои мысли, используя при этом необходимую научную терминологию;
- *Качество иллюстраций* к докладу предполагает оценку соответствию подбора иллюстративных материалов содержанию доклада, грамотность их оформления и упоминания в докладе, выразительность использованных средств графического и художественного воплощения.
- *Поведение при защите курсовой работы* предполагает оценку коммуникационных характеристик докладчика (манера говорить, отстаивать свою точку зрения, привлекать внимание к важным моментам в докладе или ответах на вопросы и т.д.).

