

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Высоцкая Татьяна Александровна

Должность: Вице-президент

Дата подписания: 30.10.2025 11:39:53

Уникальный программный ключ:

49ad56fe82cf536c4e0b05841d800326647338f0

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Филиал

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
в г. Миллерово Ростовской области

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

Т.А. Высоцкая

«20» мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Технологическое предпринимательство**

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.02.02 Управление бизнесом

Для набора 2025 года

Квалификация

Бакалавр

**КАФЕДРА            Общеэкономические и специальные дисциплины****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	6 (3.2)		Итого	
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	10	10	10	10
Практические	10	10	10	10
Итого ауд.	20	20	20	20
Контактная работа	20	20	20	20
Сам. работа	151	151	151	151
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 г. протокол № 9.

Рабочая программа составлена на основе рабочей программы указанной дисциплины, утвержденной в ФГБОУ ВО РГЭУ (РИНХ) с учетом условий реализации программы бакалавриата, действующих в филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» в г. Миллерово Ростовской области

Программу составил(и): д.э.н., доцент, М.М. Баранников; д.э.н., профессор, А.Н. Кузьминов

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.А. Высоцкая

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических навыков в сфере экономики, технологического предпринимательства и управления инновационными проектами.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-4. Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, организовывать и вести предпринимательскую деятельность**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

##### Знать:

основные теории функционирования инновационной экономики и технологического предпринимательства, принципы организации, управления и оценки инновационно-предпринимательской деятельности; меры государственной поддержки инновационной деятельности и развития инновационной экосистемы; основы коммерциализации инноваций и развития высокотехнологического бизнеса (соотнесено с индикатором ПК-4.1)

##### Уметь:

планирование и проектирование коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в форме стартапа, коммерческого контракта, лицензионного договора; формирование проектных команд; выбор бизнес-модели и разработка бизнес-плана; анализ рынка и прогнозирование продаж, анализ потребительского поведения, разработка IP-стратегии проекта, проведение оценки эффективности инновационной деятельности, анализ рисков развития компании (соотнесено с индикатором ПК-4.2)

##### Владеть:

приемы работы на рынке коммерциализации высоких технологий с использованием моделей product development и customer development, использование технологий бережливого стартапа (lean) и гибкого подхода к управлению (agile), технологии разработки финансовой модели проекта, проведение переговоров с инвесторами и публичных презентаций проектов (питчей) (соотнесено с индикатором ПК-4.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основы технологического предпринимательства

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1. Введение в инновационное развитие. Место технологического предпринимательства в инноватике. Венчурный капитал. Закономерности предпринимательства в инновационной сфере. Методы исследования факторов успеха. Пути коммерциализации проектов.	Лекционные занятия	6	2	ПК-4
1.2	Тема 1.1. Матрица НТИ. Формирование матрицы НТИ для Ростовской области. Поиск ключевых инновационных технологий предприятий и университетов региона. Работа с кейсом «Концепция национальной инновационной системы Финляндии». LibreOffice	Практические занятия	6	2	ПК-4
1.3	Тема 1.1. Инновационная экосистема: понятие и виды. Элементы экосистемы на уровне государства, региона, предприятия. Место университетов в инновационной экосистеме. Содержание государственных и отраслевых программ развития инноваций.	Самостоятельная работа	6	38	ПК-4
1.4	Тема 1.2. Государственная инновационная политика. Проблемы коммерциализации технологий в РФ. Институты поддержки технологического предпринимательства. Прогнозирование научно-технологического прогресса. Методы сбора и обработки научной информации в технологическом предпринимательстве.	Лекционные занятия	6	4	ПК-4
1.5	Тема 1.2. Оценка потребности в финансирование проектов и программ. Источники финансирования инновационных проектов в технологическом предпринимательстве. Оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов. LibreOffice	Практические занятия	6	2	ПК-4
1.6	Тема 1.2. Риски инновационных проектов. Оценка и формализация неопределенности. Управление рисками инновационной деятельности. Экспертный анализ.	Самостоятельная работа	6	38	ПК-4

#### Раздел 2. Методы и инструменты технологического предпринимательства

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1. Основы управления инновационным технологическим	Лекционные	6	2	ПК-4

	проектом. Методы формирования команд. Как создать команду? Командный лидер. Распределение ролей в команде. Как мотивировать команду? Командный дух. Развитие команды. Тест.	занятия			
2.2	Тема 2.1. Деловая игра «Построение команды». Инструменты командообразования. Преодоление конфликтов. Оптимизация структуры. Групповая динамика.	Практические занятия	6	4	ПК-4
2.3	Тема 2.1. Основные методы генерирования бизнес-идей: Мозговой штурм, Метод «шести шляп» Эдварда де Боно, Составление ментальных, или ассоциативных, карт, Синектика, или метод аналогий.	Самостоятельная работа	6	37	ПК-4
2.4	Тема 2.2. Создание и формализация бизнес-модели. Маркетинг. Оценка рынка. Product development. Разработка продукта, Customer development. Выведение продукта на рынок, Создание и развитие стартапа.	Лекционные занятия	6	2	ПК-4
2.5	Тема 2.2. Деловая игра «Разработка продукта». методика «бережливого стартапа»; модель SPACE — модель, отражающая пространство (space) и орбиту «полета» бизнеса; HADI-цикл — методика циклического процесса проверки гипотез. Этапы развития старта- па; прототип, соответствие продукта ожиданиям целевого рынка; динамика роста; рост и укрепление позиций; масштабирование и захват рынков; публичное размещение акций. LibreOffice	Практические занятия	6	2	ПК-4
2.6	Тема 2.2. Нематериальные активы и охрана интеллектуальной собственности. Трансфер технологий и лицензирование. Коммерческий НИОКР.	Самостоятельная работа	6	38	ПК-4
2.7	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	6	9	ПК-4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Рузакова О. А.	Интеллектуальная собственность и ноу-хау: учебно-практическое пособие: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Беззубцева М. М., Гулин С. В., Пиркин А. Г.	Менеджмент и маркетинг в задачах инжиниринга энерготехнологических объектов: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2016	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Богомолова А. В.	Управление инновациями: учебное пособие	Томск: Эль Контент, 2015	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4		Российское предпринимательство: всероссийский научно-практический журнал по экономике: журнал		ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Щербакова А. А.	Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие	Вологда: Вологодский государственный университет, 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
6	Глухих П.Л.	Технологическое предпринимательство: Учебное пособие	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025	ЭБС «Znanium»

##### 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Материалы с сайта Национальной технологической инициативы [Электронный ресурс]. URL: <http://nti.one/nti/>  
 Консультант +  
 Гарант <https://www.garant.ru/>

##### 5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
 LibreOffice

**5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-4: Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, организовывать и вести предпринимательскую деятельность			
3 основные теории функционирования инновационной экономики и технологического предпринимательства, принципы организации, управления и оценки инновационно-предпринимательской деятельности; меры государственной поддержки инновационной деятельности и развития инновационной экосистемы; основы коммерциализации инноваций и развития высокотехнологического бизнеса	Готовит устные и письменные ответы по содержанию практических занятий, в части инструментария формирования технологических стартапов.	Полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры	Т – тест (1-20), Вопросы к экзамену 1-51; Опрос (О1-О2)
У организовывать планирование и проектирование коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в форме стартапа, коммерческого контракта, лицензионного договора; формирование проектных команд; выбор бизнес-модели и разработка бизнес-плана; анализ рынка и прогнозирование продаж, анализ потребительского поведения, разработка IP-стратегии проекта, проведение оценки эффективности инновационной деятельности, анализ рисков развития компании.	Формирует отчет по индивидуальному заданию, содержащий выбор и обоснование методов исследования	Полнота и содержательность ответа; умение отстаивать свою позицию, пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	практическая работа (ПР 1-4) Экзаменационные практические задания (ЭЗ 1-2)
В - приемы работы на рынке коммерциализации высоких технологий с использованием моделей product development и customer development, использование технологий бережливого стартапа (lean) и гибкого подхода к управлению (agile), технологии разработки финансовой модели проекта, проведение переговоров с инвесторами и публичных презентаций проектов (питчей).	Использует навыки сбора и анализа информации для решения поставленной задачи, выбора метода выполнения задания	Правильность использования стандартных прикладных программ для анализа данных, сведений из информационных ресурсов Интернет; объем выполненных индивидуальных заданий (в полном, не полном объеме).	практическая работа (ПР 1-4)

#### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 84-100 баллов (оценка «отлично»);

- 67-83 баллов (оценка «хорошо»);

- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно);

- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно)».

### 2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Вопросы к экзамену

1. Сущность и эволюция понятия «инновация». Взаимосвязь техники, науки и общества.
2. Роль и значение инноваций в развитии стран, регионов, отраслей, предприятий.
3. Национальные интересы России в условиях глобализации.
4. Инновационная и технологическая политика государства: цели, задачи, инструменты.
5. Роль и значение техники и технологии в современном обществе.
6. Технология: сущность понятия и виды технологий.
7. Роль технологии в развитии инноватики.
8. Сущность и классификация новшеств и инноваций.

9. Роль инноваций в развитии национальной экономики.
10. Этапы реализации инновационного процесса.
11. Правовое обеспечение инновационной деятельности.
12. Информационные системы и технологии: сферы применения.
13. Понятие и сущность инновационной деятельности.
14. Инновационная стратегия как основа развития предприятия.
15. Проблемы реализации инновационных проектов в России.
16. Предпринимательство, как одна из основных концепций менеджмента.
17. Предпринимательство в инноватике. Элементы рынка инноваций.
18. Технологическое предпринимательство: сущность понятия и особенности сферы деятельности.
19. Инновационное предпринимательство: сущность понятия и особенности сферы деятельности.
20. Менеджмент инноваций: место и роль в развитии экономики.
21. Технологический менеджмент: место и роль в смене технологических укладов.
22. Трансфер технологий и инноваций.
23. Коммерциализация инноваций.
24. Международная конкурентоспособность: понятие, проблемы поиска конкурентных преимуществ.
25. Значение предпринимательства в социально-экономическом развитии страны.
26. Государственное регулирование предпринимательской деятельности.
27. Виды и формы предпринимательской деятельности.
28. Производственное предпринимательство.
29. Коммерческое предпринимательство.
30. Финансовое предпринимательство.
31. Посредническая предпринимательская деятельность.
32. Консультативное предпринимательство.
33. Социальное предпринимательство.
34. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.
35. Объединения предпринимателей.
36. Личностные качества предпринимателя.
37. Сущность культуры предпринимательства.
38. Корпоративная культура предпринимательских структур.
39. Предпринимательская этика и этикет.
40. Предпринимательская тайна и ее защита.
41. Сущность предпринимательского риска. Управление предпринимательскими рисками
42. Этапы и порядок создания нового предприятия (стартапа).
43. Государственная поддержка инновационной предпринимательской деятельности.
44. Маркетинговые функции и решения в предпринимательстве.
45. Маркетинг-менеджмент в системе предпринимательства.
46. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности.
47. Оценка эффективности предпринимательской деятельности.
48. Формы и механизмы государственной поддержки субъектов технологического предпринимательства, в т.ч. в Ростовской области
49. Ростовский центр кластерного развития, цели, задачи
50. Бизнес-ангелы, их значение для развития технологического предпринимательства
51. ФГБУ Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонд Бортника). Программы поддержки.

### **Экзаменационные практические задание**

#### **1. Кейс «Торговый путь Инари»**

Введение. Фармацевт Инна Краюшкина вместе с мужем заинтересовалась Японией в 2009 году. Вместе они в июле 2009 года создали компанию «Торговый путь Инари», которая на протяжении нескольких лет занимается объединением всех, кто заинтересован развитием российско-японских экономических отношений в разных областях, поиском направлений торгово-экономического

сотрудничества, а также привлечением инвестиций.

Миссия «Инари» – всесторонне содействовать развитию бизнес-диалога между Россией и Японией, всячески способствовать улучшению добрососедских отношений и взаимопонимания между народами, в полной мере использовать совместные знания РФ (СНГ) и Японии, инновационный потенциал в контексте модернизации российской экономики между российскими бизнес-структурами и представителями деловых кругов Японии для повышения качества жизни и благосостояния обоих народов. Летом 2013 года «Инари» привезла для сети «Азбука вкуса» три десятка квадратных арбузов, цена которых в рознице составила около 30 000 рублей и вызвала бурные обсуждения в СМИ.

Начало сотрудничества с Японией. Инна Краюшкина почти всю свою сознательную жизнь работала в фармбизнесе, так как по образованию она фармацевт. Однажды японцам понадобилась консультация по фармрынку в России. В июле 2009 года супруги Краюшкины приняли первую делегацию – японское подразделение инвестиционного банка HSBC. Япония заинтересовала их как страна. Они начали узнавать про Японию, общаться с японоведами, читать книги, интернет, начали вникать, понимать особенности бизнеса. В этом же 2009 году супруги создали холдинг «Торговый путь Инари». Инари – синтоистская богиня плодородия и торговли. Муж стал управляющим партнёром и генеральным директором холдинга, а Инна – коммерческим директором и главой компании. В компании работало ещё два человека: финансовый директор, он стоял у истоков создания российской биржи, и директор по логистике, который с 80-х годов занимается перевозками. Впоследствии возник ещё пятый учредитель, который курирует фармацевтический департамент. Бюджет на запуск проекта «Торговый путь Инари» составил 2 млн. рублей. Учредители вкладывали в создание компании собственные деньги и занимали у знакомых.

Начало работы с Японией было не таким гладким. Во-первых, постоянные проволочки на российско-японской таможне – привычное дело, из-за чего часть продукции может попросту испортиться. Японцы и по сей день удивляются терпению российских бизнесменов при импорте товаров. Во-вторых, постоянные изменения в системе сертификации продукции, особенно косметической, что приводит к задержкам в отгрузке товара и срыву графиков поставок из-за необходимости получения очередного сертификата качества. Инна так вспоминает о первых поставках товара из Японии: «Нам было очень сложно понять, что цены у них выставляются не за штуку, а за коробку. Они не взвешивают фрукты и овощи: есть условная коробка с условным количеством фруктов/овощей, вес которой может немного варьироваться. Так они и грузят... Когда мы подписывали один из первых договоров, мы пытались обговорить допустимый процент брака. Полгода писали им: «Нам нужен брак не больше 2%». Еле-еле утвердили этот пункт, и потом вместе с товаром отдельно пришли и 2% брака, чуть ли не с бантиком. У японцев в принципе нет такого понятия: процент брака». Первым товаром, который холдинг «Торговый путь Инари» импортировал из Японии, стал элитный чай. «Это был неудачный опыт: дорогим товаром сложно торговать, когда не знаешь специфики рынка, – рассказывает Инна Краюшкина. – Мы не смогли просчитать объём рынка элитного чая и сегмент именно японского чая. Всё, что могли, – продали, но большая часть осталась». К счастью, это был единственный неудачный проект «Инари». Потом «Торговый путь Инари» наладил поставку японских игрушек, косметики и лекарственных препаратов в Россию, а потом пошли продукты питания: соевый соус, кондитерские изделия. Первые японские фрукты компания завезла в Россию 11 марта 2011 года (в этот же день произошла трагедия на Фукусиме). Продажа была успешной, но потом почти на год «Торговый путь Инари» вынужден был закрыть практически все японские проекты: у потребителей появились резонные опасения по поводу радиации. В ближайшее время холдинг «Торговый путь Инари» планирует привезти в Россию японскую технологию глубокой заморозки и охлаждения продуктов для торговых сетей, производителей продуктов и логистических компаний. Также компания ищет пути поставки в Россию алкогольной продукции саке и слабоалкогольных вин естественного брожения. Логистика и доходы. Основная часть поставок «Инари» осуществляется по железной дороге, но сейчас из-за роста тарифов холдингу приходится сокращать этот канал доставки. Скоропортящиеся товары (фрукты, овощи, снеки, другие продукты со сроком годности два-пять месяцев) «Инари» доставляет в Россию только самолетом. «В Шереметьево в среду днём прилетает товар из Японии, а в два часа ночи он уже растаможен, рассортирован, расфасован по машинам и едет в магазины», – говорит Инна. Остальные товары ввозятся в контейнерах морем. Это самый длительный вариант доставки – два-два с половиной месяца. Доставка товара происходит за счёт покупателя. В основном по предоплате. Ответственность



за доставку товара, как правило, берёт на себя японская сторона; ответственность холдинга наступает после того, как он принял товар. Ежемесячный оборот компании «Торговый путь Инари» немного различается от месяца к месяцу и примерно составляет 4-5 млн. рублей. Квадратные арбузы. Квадратный арбуз был впервые выведен в префектуре Кагава японского острова Сикоку около 30 лет назад. Такая форма была создана фермерами для удобства складирования и хранения арбузов. Это не новый сорт и не продукт генной модификации, а обычный сорт арбузов, которые помещают в стеклянную кубическую форму в определенный период созревания ягоды, и там арбузы растут, принимая необычную для себя форму. На вкусовые параметры арбуза его форма никак не влияет. Вес одного арбуза составляет 6 кг. А размер такой ягоды строго 18 см на 18 см. Фермеры считают, что квадратные арбузы гораздо удобнее транспортировать и хранить, чем круглые. Риск того, что они выкатятся из машины при разгрузке, минимален. Более того, коробки, в которых выращиваются арбузы, такого же размера, как и полки японских холодильников, и готовый продукт легко помещается в холодильник. Фермерам удастся вырастить всего 200–400 квадратных арбузов в год (каждый год по-разному). Вырастить такой арбуз весьма проблематично. Фермеры постоянно «присматривают» за арбузами – важно не пропустить момент срезания. «За каждым арбузом ухаживаешь как за ребенком. Следишь, чтобы полосы шли строго по вертикали, чтобы трещин не было. Каждый арбуз нужно проверять по несколько раз в день. Если пропустишь момент срезания, вся работа окажется впустую», – рассказала хозяйка арбузной фермы Хироко Ямасита. В Японии квадратные арбузы завоевали невиданную популярность. По словам местных аграриев, экзотический плод идет нарасхват несмотря на то, что такой арбуз стоит в четыре раза дороже обычного. Квадратные (кубические) арбузы – это арбузы ручной работы, абсолютно экологически чистые. Конечно же, эти квадратные арбузы предназначены для еды и плюс к этому могут быть идеальным подарком и украшением праздничного стола. На Востоке квадратный арбуз считается идеальным подарком друзьям и близким, а в самой Японии такие плоды так же используются для оформления интерьеров. Арбуз может простоять, не испортившись, до года, поскольку собирают их немного недозрелыми. В России пока более или менее массово выращивать такой продукт никто не собирается – трудно найти рынок сбыта. Холдинг «Торговый путь Инари» сам выступил инициатором ввоза в Россию квадратных арбузов и разослал это предложение в розничные торговые сети. На него откликнулась «Азбука вкуса». Заключение. Поскольку квадратные арбузы – это вообще «разовый» урожай, предлагаемый к продаже лишь раз в году, то, чтобы закупить их, нужно готовиться за год и делать предварительный заказ в Японии. Заранее узнать количество арбузов, которое будет выделено на страну, невозможно. Все зависит от урожая конкретного года. В 2013 году японцы дали на Россию всего 30 арбузов. Цена на них стала «заоблачной» из-за высокой закупочной цены и высоких транспортных расходов. Так, закупочная цена кубических бахчевых – около 30 000 йен (примерно 10 тыс. руб.). Пока продукт дойдет до полки магазина, к оптовой стоимости нужно добавить цену доставки самолетом, таможенные сборы и маржу предпринимателей. Российские потребители весьма скептически отнеслись к появлению на прилавках магазинов торговой сети «Азбука вкуса» подобного товара, хотя интерес к нему проявляли. Несмотря на то, что за лето 2013 года «Азбуке вкуса» удалось из 30 арбузов продать только 19, ее руководство заявило, что все равно не жалеет о затраченных средствах на приобретение столь дорого продукта, надеясь распродать его полностью до Нового года. Более того, «Азбука вкуса» готова и впредь радовать своих клиентов необычными и качественными товарами, в том числе и квадратными арбузами.

Вопросы для решения

1. Определить, почему компания «Торговый путь Инари» образована в форме холдинга? Чем характеризуется данная форма ведения бизнеса?
2. Какие факторы определили успех холдинга «Торговый путь Инари» на российском рынке?
3. Какие риски несет холдинг «Торговый путь Инари», связав свою деятельность с единственной страной-поставщиком Японией?
4. В чем причины неуспеха продаж квадратных арбузов на российском рынке, помимо высокой цены?
5. Почему «Азбука вкуса» не намерена отказываться от закупок квадратных арбузов, хотя их продажи идут медленно?
6. Разработайте комплекс мероприятий для торговой сети «Азбука вкуса» по продвижению квадратных арбузов на российском потребительском рынке, учитывая, что компания практически не

имеет возможностей снизить на них цену

## 2. КЕЙС «КОМПАНИЯ «PUMA»

Введение. Франц Кош приехал на работу раньше обычного. Сегодня ему предстояло провести несколько важных встреч и переговоров относительно сложившейся ситуации в филиале его компании в Объединенных Арабских Эмиратах. Франц Кош всего год назад занял пост генерального директора всемирно известной компании «Puma» и ранее не сталкивался с подобными проблемами в филиалах. До своего назначения в 2010 году Кош вплотную работал с экс-главой фирмы Йоханом Зейтцем и другими членами совета директоров. Вместе они разрабатывали план развития компании на ближайшие пять лет, который получил название «Снова в атаку». План предусматривал совершенствование деятельности компании Puma по целому ряду направлений, сотрудничество с новыми известными дизайнерами, модельерами и звездами спорта. И вот такая нелепая история, в которой оказался филиал компании в ОАЭ, могла существенно подорвать репутацию компании в странах Восточно-Азиатского региона и нарушить планы развития компании. В офисе Франца Коша уже ждал факс из ОАЭ со статей, озаглавленной «Оскорбительная выходка «Puma». В статье недвусмысленно было написано, что граждане ОАЭ считают оскорбительным носить обувь данной компании, использовавшей цвета национального флага ОАЭ на линии кроссовок, поскольку получается, что человек будет наступать на национальный флаг. В довершение всего, газета разместила фотографию этих кроссовок на передовице. Газета призывала граждан страны к демонстрации против «Puma» на следующий день. Франц Кош вполне осознавал, что необходимо действовать очень быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации.

Компания «Puma». «Puma» вышла на рынок спортивной обуви и одежды в 1948 году, на сегодняшний день она является одним из крупнейших в мире производителей спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Компания экипирует национальные футбольные команды Австрии, Украины, Болгарии, Чехии, Египта, Израиля, Латвии, Молдавии, Польши. Все началось в 1924 году в небольшом баварском городке Герцогенаурах, где была основана членами семьи Дасслер фирма под названием «Обувная фабрика братьев Дасслер» («Gebrüder Dassler Schuhfabrik»). В семье было два брата Адольф и Рудольф. Первый занимался организацией производства и созданием новых моделей и видов обуви, а на плечах второго лежала задача по сбыту этой продукции. К 1925 году фирма возросла до таких масштабов, что Адольф решает реализовать свою давнюю мечту. Как заядлый игрок в футбол, он придумывает и сшивает футбольные бутсы с металлическими шипами, которые выковал для него местный кузнец. Так появилась первая шипованная обувь, впоследствии ставшая довольно популярной. Производство возрастает до такой степени что уже не помещается во дворе, прилежащем к дому семьи. Поэтому в 1927 году арендуется целое здание для фабрики. Штат уже насчитывает 25 сотрудников, а в день производится 100 пар обуви. Позже это здание выкупается семьей Дасслеров, и они переезжают жить в неподалеку стоящий от фабрики маленький домик. Спустя год некоторые спортсмены впервые выступили в обуви «Дасслер» на олимпиаде, которая проходила в Амстердаме. И уже в 1932 году в Лос Анджелесе немцем Артуром Йонатом, обутым в обувь от братьев, завоевывается бронзовая медаль в забеге на 100 метров. А самым успешным годом для компании стал 1936 – на берлинской олимпиаде чернокожим американским бегуном Джесси Оуэном в обуви «Дасслер» было выиграно четыре золотые медали. Во время игр почти каждый второй игрок сборной по футболу был обут в обувь Dassler. Несмотря на победы, понимание между братьями постепенно исчезает. Весной 1948 года братья решили разделить семейное дело на две части. Так Адольф назвал свою компанию «Adidas», а Рудольф выбрал в качестве названия «Puma». Теперь братья стали конкурентами. Это противостояние между компаниями проявляется и в наши дни. Начав с производства специализированной одежды для спортсменов, к девяностым годам XX века «Puma» стала выпускать стильную одежду для города и отдыха. Сегодня компания поставляет свою продукцию в более чем 80 стран мира. Многие знаменитые спортсмены одержали в экипировке «Puma» свои победы. Но марка интересна не только поклонникам спорта, но и людям, активно интересующимся модой и предпочитающим спортивный стиль в одежде. Для разработки своих коллекций «Puma» привлекает к сотрудничеству модных дизайнеров: Marcel Wanders, Alexander McQueen (линия мужской и женской обуви), Christy Turlington (линия одежды для занятий йогой, коллекция Nuala), а также Jil Sander, Neil Barrett и других. Стиль «Puma» – это движение, танцы, прогулки и отдых. Яркие, нестандартные коллекции «Puma» помогают создать уникальный, ни на что непохожий образ каждому, кто переступит порог магазина спортивного гиганта. В магазинах «Puma» могут одеться не только те, кто неотрывно следит за веяниями моды, но и люди,

предпочитающие проверенные временем модели кроссовок, кедров, костюмов и джинсов «Puma». Не переставая следовать за последними тенденциями, бренд «Puma» в своих коллекциях обновляет ретро модели. Любимые покупателями кроссовки «Puma», выполненные с применением новых технологий, сохраняют дизайн и стиль первых и самых популярных моделей прошлых лет. «Puma» придумала и реализовала новый стиль в моде – sportlifestyle – сочетание практичности и спортивного шика. Объединенные Арабские Эмираты. Объединенные Арабские Эмираты – молодая страна, образованная из семи независимых эмиратов – Абу-Даби, Дубай, Шарджа, Аджман, Умм-Аль-Кувейн, Рас-Аль-Хайма и Фуджейра в 1971 году. Открытие крупных месторождений нефти превратило ОАЭ в современное государство, а удачное расположение вблизи основных транспортных маршрутов, великолепные климатические условия и современные отели с развитой инфраструктурой сделали государство одним из важнейших туристических центров. Государство возглавляется президентом Объединённых Арабских Эмиратов, которым является эмир крупнейшего эмирата Абу-Даби. Столицей Объединённых Арабских Эмиратов также является столица эмирата Абу-Даби город Абу-Даби. Первым президентом ОАЭ был избран шейх Заед Аль Нахайян. Его старший сын шейх Халифа Аль Нахайян был избран на этот пост в ноябре 2004 г. после смерти отца. Принимая бразды правления новой страной, шейх Заед заявил, что направит средства от продажи главного природного богатства – нефти – на преобразование страны и творение блага для ее народа. «Мы построим общество, обеспеченное жильем, питанием, медицинским обслуживанием и образованием», – обещал он жителям рыбацких деревушек и оазисов. Прошедшие годы показали, что эти обещания стали реальностью. ОАЭ стали символом стремительного прогресса во всех областях экономики и социальной сферы, экономически процветающим государством с одним из самых высоких уровней жизни в мире, центром деловой и торговой активности региона Персидского залива и на Ближнем Востоке. Флаг ОАЭ был принят 2 декабря 1971, в этот же день состоялось его первое поднятие. Флаг Объединенных Арабских Эмиратов – три равновеликие горизонтальные полосы (зеленая, белая, черная) с широкой красной вертикальной полосой на стороне флагштока. По отдельности каждый из цветов также имеет свое значение. Красная полоса (по вертикали) напоминает исторический красный флаг Эмиратов. Зеленая символизирует плодородие, белая – нейтралитет, черная – нефтяные богатства. Население ОАЭ – 4,8 млн. человек, подавляющее большинство из которых (80,3 %) – экспатрианты (трудовые мигранты). Коренное население общей численностью 948 тыс. человек (19,7 %) в основном представлено мусульманами-суннитами. Сунниты – последователи наиболее многочисленного направления в исламе. Сунниты делают особый акцент на следовании Сунне пророка Мухаммеда (его поступкам и высказываниям), на верности традиции, на участии общины в выборе своего главы – халифа. ОАЭ – мусульманская страна, живущая по законам шариата. Инцидент с кроссовками. Осенью 2011 года Puma запустила ограниченную линию обуви, окрашенной в цвета флага Объединенных Арабских Эмиратов. Таким образом компания хотела отметить 40-летие деятельности своего филиала в этой стране. Филиал компании «Puma» в ОАЭ не имел собственного производства. Он являлся лишь представительством транснациональной компании, получающим товар из других стран, в первую очередь из Германии, и предлагающим его в розничные сети магазинов спортивной одежды, включая несколько собственных фирменных магазинов. В понедельник 28 ноября 2011 года директору компании «Puma» Францу Кошу принесли факс с копией арабской газеты с заголовком на передовице «Оскорбительная выходка «Puma», в которой было сказано, что дизайн кроссовок, производимых компанией, был выполнен в цветах флага Объединенных Арабских Эмиратов. Статья преподносила этот факт как знак глубокого неуважения к стране со стороны транснационального гиганта. Франц Кош немедленно связался с начальником отдела дизайна и попросил всю информацию о дизайне кроссовок. Он знал, что кроссовки принадлежали к среднеценовому диапазону линии спортивной обуви, дизайн которых специально был разработан к юбилею деятельности компании в данной стране. Начальник отдела дизайна доложил, что дизайн кроссовок действительно основан на панарабских цветах, присутствующих на флаге ОАЭ. Панарабскими цветами являются: красный, чёрный, белый и зелёный, которые присутствуют на флагах стран арабского Восстания. Первые три цвета представлены на флагах Египта и Йемена; вместе с зелёным они присутствуют также на флагах Ирака, Иордании, Кувейта, Палестины, Сомалиленда, Судана, Сирии, Объединённых Арабских Эмиратов и Западной Сахары. Данные кроссовки только что поступили в продажу в ОАЭ, и сотрудники компании надеялись, что кроссовки будут пользоваться спросом у местного населения, так как они будут символизировать патриотизм каждого, кто их носит. В другие страны арабского

мира данная линия кроссовок никогда не поставлялась. В ходе дня последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках в филиал компании в ОАЭ сотрудников угрожали обвинить по статье уголовного кодекса за злонамеренные и преднамеренные действия по осквернению государственного флага и оскорблению чувств граждан ОАЭ. По местному телевидению в ОАЭ то и дело показывали различных представителей власти, общественности и бизнеса, высказывающихся по поводу инцидента с кроссовками. Так, Абдулла Амарати, общественный деятель, высказался следующим образом: «Они должны иметь в виду культурные особенности народа ОАЭ. Флаг представляет собой очень священный символ для ОАЭ. Он не может быть тривиальным, как обувь». Ахмед Сей, бизнесмен, добавил, что в то время как в некоторых странах флаг может быть представлен в любой форме, как любой аксессуар, это никогда не будет приемлемо в Объединенных Арабских Эмиратах. «Вы не можете носить флаг вашей страны на ногах. Это просто неуважительно». Рамзи Халаф, арабский эмигрант, работающий в сфере рекламы и маркетинга, сказал, что он был разочарован, что такие крупные международные марки, как «Puma», допускают подобные ошибки. «Крупные бренды должны понять, что они не могут иметь одну идею для всего мира. Каждая область, где они работают, должна иметь индивидуальные решения, особенно здесь, на Ближнем Востоке, где культурные чувства являются ключевыми, нужно быть очень осторожными». Информация о выходе новых кроссовок «Puma», окрашенных в панарабские цвета стала быстро распространяться по другим странам Ближнего Востока (Саудовской Аравии, Катару, Кувейту, Ираку, Ирану), где также была встречена с негодованием. Столь стремительное развитие событий не сулило ничего хорошего. Ситуация становилась все серьезней с каждой минутой, и Франц Кош задумался что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб. Заключение. Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося скандала.

Вопросы для решения

1. Выявите риски, с которыми столкнулась компания «Puma», проведите их качественный анализ, оцените степень риска для компании в целом.
2. Сделайте прогноз развития ситуации по трем вариантам: оптимистичному, среднему и пессимистичному.
3. Разработайте график мероприятий по управлению выявленными рисками от инцидента.
4. Наказывать или нет сотрудников отдела дизайна компании «Puma»?
5. Следует ли компании менять свою производственную и сбытовую стратегию (например, выносить производство продукции в те регионы, где планируется ее сбыт)?

### **Критерии оценивания.**

Экзаменационный билет содержит теоретических вопроса и одно практическое задание вопроса.

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета; практическое задание решено верно, обучающиеся смог правильно интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;

- оценка хорошо» (67-83 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что студент показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; практическое задание решено верно, обучающиеся смог с небольшими ошибками интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;

- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных

программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; практическое задание решено верно, обучающиеся допустили ошибки в интерпретации полученных результатов;

оценка неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; практическое задание не решено.

## Тесты

Выберете один правильный ответ.

1. Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя, в конфликтной ситуации является ...

доминирование

сотрудничество

избегание уступчивость компромисс

2. В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен ... тип руководителя (согласно классификации Т. Коно) консервативно-аналитический консервативно-интуитивный новаторско-интуитивный новаторско-аналитический

3. Согласно распределению лидерских полномочий между участниками команды (модель Р.М. Белбина), функциональное назначение переговорщиков составляет ... функция+ лидерства креативная функция коммуникативная функция деятельность по основному бизнес-процессу

4. В процессе превращения новации в инновацию стадия внедрения осуществляется при помощи ... мышления конвергентного

5. Понятие организационной анархии в научный оборот ввел ...

Д. Майерс

Р. Зайенц

Дж. Марч

Р. Белбин

6. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде к креативному полюсу относят роль ...

мотиватора

социального работника

реализатора председателя

изыскателя ресурсов

генератора идей

7. Неверно, что, согласно теории Р. Белбина, ...

\*отбор участников команды должен строиться с учетом, как несомненно положительных характеристик кандидатов, так и с учетом их личностных недостатков и слабостей, способных оказаться весьма полезными в процессе командного взаимодействия

\*каждый из участников оказывается способным внести свой вклад в работу команды по двум направлениям: свою сугубо профессиональную роль и командная роль

\*самыми эффективными оказываются команды, составленные исключительно из отличников и суперинтеллектуалов +

\*команды, составленные исключительно из отличников и супер интеллектуалов, оказываются самыми неэффективными

8. По Р. Белбину, в команде ... должно быть не менее двух генераторов

идей не должно быть более одного генератора

идей должно быть от двух до четырех генераторов идей, не более

9. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде роль реализатора (Company Worker) ... полюсу не относится ни к консервативному, ни к креативному относится к креативному относится к консервативному+ относится как к консервативному, так и к креативному

10. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с ... ситуационным контролем низким высоким умеренным+

11. Процесс смены управленческих стереотипов, кардинального переосмысления, перестройки восприятия, смены социальных ожиданий и поведенческих установок, в результате чего персональная ответственность формального руководителя сменяется коллективной ответственностью для каждого из участников команды, – это ... Рефрейминг

12. Сущность феномена групповой поляризации проявляется в том, что ...

\*обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные

\*люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело

\*меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства

\*для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений

\*происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы

13. ... решения подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные Интуитивные Рациональные Организационные

14. Выделяют такую часть креативного мышления, как ... мышление (мышление вширь), когда для начала требуется представить, раскрыть веер вариантов и веер возможностей Дивергентное

15. Выделяют такую часть креативного мышления, как ... мышление, когда все идеи собираются и концентрируются в одной точке, то есть веер возможностей схлопывается на оптимальном решении конвергентное

16. Если при анализе делегирования лидерских полномочий в команде использовать метафору о пастухе, управляющем процессом движения овечьей отары, то при модели «пастух позади» можно констатировать ...

\*высокую степень делегирования при крайне низком контроле над ситуацией и над людьми

\*высокую степень делегирования при сохранении высокого контроля и над людьми, и над ситуацией

\*крайне низкий контроль над людьми и столь же низкую степень делегирования

\*высокий контроль над людьми, но делегирование лидерских полномочий в данном случае не практикуется

17. Согласно теории Х, предложенной Дугласом МакГрегором, ...

\*большинство людей необходимо принуждать к работе и постоянно контролировать+

\*истинный профессионал способен решать задачи творчески в том случае, если его поддержат и оценят единомышленники

\*среднему человеку присуща неприязнь к работе и стремление ее, по возможности, избегать +

\*профессионал вполне способен осуществлять самоконтроль при выполнении тех задач, за которые он персонально отвечает

18. Основоположителем так называемой интегральной теории (Integral Theory) считается ...

Р. Зайенц

Д. Майерс

Р. Белбин

К. Уилбер

19. Харизма – это греческое слово, буквально означающее ...

«личностная установка»

«своеволие»

«снисхождение святых даров»

«уникальная особенность человека»

20. Такая форма авторитета руководителя, как психологический авторитет, состоит из ... авторитета функционального и формального формального и морального морального и функционального

21. Рассматривая типы команд, можно утверждать, что ... призвана обеспечить сочетание двух креативных трендов: один, дивергентный (расширяющий), будет максимально раскрывать веер возможностей, а другой, конвергентный (сужающий), будет сводить набрасываемые варианты к наиболее оптимальному решению управленческая команда команда внедренцев-реализаторов поисковая команда

22. Ученый-этнограф Лев Гумилев ввел в оборот понятие «...», понимаемое как проявление харизмы применительно уже не к отдельной личности, а к социуму, сообществу взаимодействующих личностей+  
пассионарность+
23. Анализируя делегирование лидерских полномочий в команде, можно утверждать, что в случае если контроль над ситуацией и над людьми высокий, а делегирование лидерских полномочий не практикуется (руководитель все решает сам), – имеет место ... деспотия
24. Роберт Зайенц открыл ...  
синдром группового мышления  
синдром «Аполлона»  
эффект социальной фасилитации+
25. Внеслужебными называются отношения, складывающиеся между членами ... группы вне их служебной (профессиональной) деятельности (в часы досуга, в процессе совместного отдыха и т.д).  
Малой  
Средней  
Референтной  
Целевой
26. Установите соответствие лидерских полномочий между участниками команды (по Р.М. Белбину):  
Тип ответа: Сопоставление+  
А. Интеллектуалы Г. аналитик, генератор  
В. Лидеры Ф. представитель, мотиватор  
С. Переговорщики Е. «социальный работник», исследователь (изыскатель) ресурсов  
D. Менеджеры-трудяги Н. реализатор, контролер
27. Для того чтобы реально запустить инновацию в реальный производственный процесс, необходимо последовательное прохождение четырех этапов, на ... из которых осуществляется генерация идей первым вторым+ третьем четвертом
28. Феномен огруппления мышления впервые описал ...  
С. Московичи  
Л. Фестигер  
И. Джанис  
Д. Майерс  
Б. Рассел
29. Понятие харизмы ввел в научный оборот ...  
Т. Парсонс  
М. Вебер +  
Д. Майерс  
Б. Рассел
30. Ситуацию, когда в команде отсутствуют какие-либо ограничения и нормы, каждый может делать то, что пожелает и в результате падает эффективность, а сама группа разваливается, можно назвать ... анархией+
31. В процессе превращения новации в инновацию с использованием дивергентного мышления происходит ...  
генерация идей  
прояснение проблемы  
внедрение  
критический  
анализ и отбор идей
32. ... стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.)  
Компромиссный  
Демократический  
Деловой  
Авторитарный  
Либеральный
33. Стратегия максимизации субъективно ожидаемой полезности относится ... стратегиям выбора к эвристическим как к эвристическим, так и к алгоритмическим к алгоритмическим+

34. Идею «всестороннего подхода» впервые предложил в конце 1960-х годов ... Ирвинг Янис  
Альберт Бандура Эдуард де Боно Эрих Фромм

35. Синонимом командообразования в тренерской практике является ... коучинг группирование  
интервенция тимбилдинг

36. Активно использовать комплекс игровых методик, объединенных идеей сплочения команды,  
начали в ... годах XX в в Великобритании, Франции и США посредством коллективных спортивных  
игр.

60-х гг. 40-х гг.+ 70-х гг. 50-х гг.

37. ... - лидер опирающийся на законы, правила, нормы, в рамках которых властвование связано со  
знанием и четким соблюдением норм политической деятельности, их активного использования для  
достижения поставленных целей. Бюрократический

Функциональный

Демократический

Либеральный

38. Под навыками групповой работы понимают: навыки эффективного общения, решение проблем и  
принятие решений, достижение согласия (консенсуса); навыки обратной связи, или навыки ...  
критики.

Конструктивной

Эффективной

Контрманипулятивной

Целенаправленной

39.... Лидер - лидер, не выходящий в своей активности за рамки выполнения тех обязанностей,  
которые предписаны ему правилами политической деятельности.

Авторитарный

Авторитетный

Функциональный

Традиционный

40. Слаборазвитые группы, как группы находящиеся на начальном этапе своего существования,  
называют ... диффузными+ аморфным стартовым примитивным

41. Двухфакторная модель ... описывает динамику группового процесса, исходя из учета условий, в  
которых формируется группа

М. Шерифа

А. Тэшвела

П. Клее

Б. Такмена

42. М. Вудкок описывая явление синергии, отмечает, что «командная работа — это люди,  
работающие вместе, чтобы сделать больше, чем они могли бы сделать по отдельности; кроме того,  
их совместная работа приносит им ... и радость»

Удовлетворение

Сплоченность

Счастье

Оптимизм

43. Идея командных методов работы заимствована из ...

Семейной сферы

Образования

Спорта

Профессиональной деятельности

44. В практику менеджмента идея «командообразования» вошла в ... XX в.

60-70-е гг.

40-50-е гг.

50-60-е гг.

80-90-е гг.+

45. наиболее существенными характеристиками взаимопонимания являются адекватность и ...

Идентификация

Аутентичность



Идентичность

Регламентированность

46. ... (допишите слово) как черта психологии группы, выражающая степень единомыслия и единодействия ее членов, является обобщенным показателем их духовной общности и единства.

Сплоченность

Толерантность

Единообразие

Целостность

47. Предпосылками сплоченности группы являются, в первую очередь срабатываемость и ... ее членов

Нейтральность

Совместимость

Толерантность

Неконфликтность

48. Формирование команды включает: эффективное использование сильных сторон состава команды; распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, ... предприятия

Реструктуризация

Модернизация

Развития

Формирования

49. Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах ...

А. Маслоу

С. Грофа

З. Фрейда

К. Левина+

50. В западной традиции командообразования известна формула «1+1 = ...»

2

3

4

5

51. Важными характеристиками командообразования являются взаимозависимость, сплоченность и ...

Синергия

Эмпатия

Понимания

Альтруизм

52. Группа — это ограниченная ... общность людей, выделяющаяся или выделяемая из социального целого на основе качественных признаков: характера выполняемой деятельности, возраста, пола, социальной принадлежности, структуры, уровня развития.

Размером

Территорией

Стереотипами

Нормами

53. Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных...

Умений

Навыков

Компетенций

Знаний

Критерии оценивания:

- 17-20 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 13-16 баллов выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий;
- 10-12 баллов выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий;
- 0-9 баллов выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

## Практические задания

### 1. Практическое задание 1 (ПР1)

Компания ХХХ производит мелкую бытовую технику и электронику в особом, необычном дизайне (например, универсальный пульт дистанционного управления в форме сэндвича, компьютерную мышь, оформленную как чучело настоящей мыши, наушники в форме змей и т. п.). Уникальность предложения заключается в работе по индивидуальным требованиям и желаниям заказчика, т. е. имеющаяся собственная технология на основе 3D-принтинга позволяет создать практически любой дизайн любого небольшого технического устройства. Компания хочет выйти на новый уровень развития, в том числе на международный рынок.

Определите:

1. Основной вид деятельности компании ХХХ.
2. Ценностное предложение компании ХХХ.
3. Основные компетенции по созданию ценностного предложения.
4. Ключевые краткосрочные и долгосрочные цели компании.
5. Состав ресурсов для достижения долгосрочных целей.
6. Основные риски при реализации целей.

### 2. Практическое задание 2 (ПР2)

**«Оценка потребности в финансирование проектов и программ. Источники финансирования инновационных проектов в технологическом предпринимательстве. Оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов.**

Определите состав и величину инвестиционных затрат по проекту.

Величина первоначальных инвестиционных затрат для данного проекта оценивается как совокупная стоимость материальных и нематериальных инвестиционных затрат. Материальные инвестиции включают в себя стоимость технологического оборудования, которое формирует амортизируемые активы предприятия; затраты на приобретение или пополнение оборотных средств предприятия (стоимость сырья и материалов, комплектующих средств). В качестве нематериальных инвестиций по условиям проекта учитывается стоимость прав на использование товарного знака.

Какие еще виды затрат, кроме указанных в описании, можно отнести к инвестиционным?

Студенты могут самостоятельно определить состав и стоимость инвестиционных затрат, на- пример: стоимость научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, затраты на маркетинговые исследования, затраты на обучение персонала работе на новом технологическом оборудовании, стоимость объектов интеллектуальной собственности.

Рассчитайте производственно-сбытовые затраты по проекту, определите себестоимость в расчете на единицу продукции и по годам эксплуатационной стадии расчетного периода проекта.

Расчеты рекомендуется проводить в табличной форме с выделением двух групп затрат: переменных и постоянных. В состав переменных затрат включаются: стоимость сырья, материалов и комплектующих изделий, используемых при производстве, заработная плата основных производственных рабочих, заработная плата торгового персонала, занимающегося продажами, страховые взносы во внебюджетные фонды (фонд пенсионного страхования, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования), величина которых рассчитывается как процент от начисленной заработной платы.

В состав постоянных затрат в рамках данного проекта включаются: затраты на аренду производственных площадей, накладные расходы, амортизационные отчисления.

Проведите расчеты выручки от продажи продукции проекта, основываясь на прогнозах продаж и конъюнктуре цен.

Выручка от реализации продукции рассчитывается как произведение цены за единицу продукции на объем продаж в количественном выражении с учетом условий рыночной среды, представленных в описании.

Назовите факторы окружающей среды проекта, которые могут повлиять на величину выручки от

реализации продукции. К основным факторам относится спрос на продукцию проекта, уровень конкуренции на рынке, предполагаемый объем продаж по проекту, изменение цен на основные ресурсы и пр.

Проведите расчеты денежных потоков поступлений и выплат за весь период реализации проекта. Результаты удобнее представить в форме таблицы 1, 2. Накопленное сальдо (кумулятивный денежный поток), рассчитанное по двум денежным потокам — по операционной и инвестиционной деятельности, характеризует жизнеспособность самого проекта и позволяет оценить период окупаемости проекта. Если на конец расчетного периода проекта кумулятивный денежный поток имеет положительное значение, это означает эффективность проекта, т. е. его способность окупить все затраты за счет получаемых доходов по проекту.

Как вы оцениваете жизнеспособность проекта по результатам прогноза денежных потоков? Какой показатель является критерием экономической целесообразности проекта на данном этапе его оценки?

Жизнеспособность самого проекта оценивается на основе накопленного сальдо по денежным потокам от операционной и инвестиционной деятельности. Если на конец расчетного периода эта величина положительная, проект эффективен.

Проведите расчеты показателей эффективности проекта методами статической оценки. Охарактеризуйте полученные значения. Насколько полно эти показатели характеризуют инвестиционную привлекательность проекта?

Рассчитываются: критический объем производства (точка безубыточности) — показатель, который оценивает операционную деятельность по проекту, но не учитывает инвестиционные затраты; рентабельность инвестиций, которая сравнивается с нормой дохода, требуемой инвесторами, в качестве нормы дохода можно использовать рентабельность активов от текущей деятельности (20%), срок окупаемости (PB), рассчитанный либо аналитическим методом, либо на основании анализа денежных потоков (по году проекта, в котором накопленный денежный поток принимает положительное значение).

Рассчитайте дисконтированные показатели эффективности проекта. С каких позиций они характеризуют проект? Объясните наличие возможных противоречий между ними.

Рассчитываются NPV, PI, IRR, DPB. Эти показатели дают более жесткую оценку эффективности. Противоречия могут возникнуть между показателями NPV и IRR, в этой ситуации нужно ориентироваться на оценку по NPV.

На основании проведенных расчетов показателей эффективности определите экономическую целесообразность и инвестиционную привлекательность реализации проекта. Аргументируйте свои выводы.

Дается обобщенная оценка. Проект считается эффективным, если на каждом этапе его оценки получены значения, характеризующие положительную эффективность. Это финансовая реализуемость проекта и оценки с учетом дисконтирования.

Данные для расчетов.

Таблица 2 Элементы анализа

Результаты проекта	Затраты по проекту
<ul style="list-style-type: none"><li>Выручка от продажи продукции проекта, которая оценивается по отдельным стадиям этапов.</li><li>Сокращение затрат при внедрении высокопроизводительного оборудования или новых технологий</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Проведение исследований.</li><li>Создание прототипов.</li><li>Продвижение продукции.</li><li>Организация производства продукции проекта.</li><li>Производственно-сбытовые затраты</li></ul>

Таблица 3. Исходные данные

Показатель	Расчет	Значение показателя	Выводы и рекомендации
Критический объем продаж, шт.	$280\,000 / (2\,600 - 1\,200)$	200 шт.	Безубыточность операционной деятельности по проекту достигается только при таком объеме выпуска продукции. Но в этой ситуации нет возможности окупить инвестиционные затраты по проекту, так как прибыль проект не приносит
Прибыль от продажи 180 единиц продукции, руб.	$2\,600 * 180 - (280\,000 + 1\,200 * 180) = 468\,000 - 496\,000$	- 28 000 руб.	При производстве количества продукции меньше точки безубыточности проект нецелесообразен. От него следует отказаться или разработать мероприятия по снижению затрат или увеличению объемов продаж
Прибыль от продажи 300 единиц продукции	$2\,600 * 300 - (280\,000 + 1\,200 * 300) = 780\,000 - 640\,000$	140 000 руб.	При таком объеме продаж проект приносит прибыль, что свидетельствует об эффективности операционной деятельности. Но чтобы оценить эффективность проекта в целом, необходимо соизмерить величину прибыли с величиной инвестиционных затрат

Таблица 4 Данные по окупаемости

Период времени (t), лет	Денежный поток, тыс. руб.	Коэффициент приведения, коэф.		Текущая стоимость, тыс. руб.	
		при R = 0,14	при R = 0,2	при R = 0,14	при R = 0,2
0	-12 000	1	1	-12 000,0	-12 000
1	2 700	0,8772	0,8333	2 368	2 250
2	3 500	0,7695	0,6944	2 693	2 431
3	4 900	0,6750	0,5787	3 307	2 836
4	6 000	0,5921	0,4823	3 553	2 894
5	3 400	0,5194	0,4019	1 766	1 366
NPV	X	X		1 687	-223

### 3. Практическое задание 3 (ПР3)

Имеются три альтернативных проекта. Доход первого - 3000 тыс. руб., причем первая половина средств поступает сейчас, а вторая через год. Доход второго - 3500 тыс. руб., из которых 500 тыс. руб. поступает сразу, 1500 тыс. руб. через год и оставшиеся 1500 тыс. руб. через 2 года. Доход третьего проекта равен 4000 тыс. руб., и вся эта сумма будет получена через три года. Необходимо определить, какой из этих трех проектов предпочтительнее при ставке дисконта 10 %.

### 4. Практическое задание 4 (ПР4)

Совет директоров инвестиционной компании принял решение рассматривать проекты со ставкой дисконтирования 10-14 %. Пройдет ли проект, требующий инвестиций в размере 8 млн. руб., рассчитанный на 5 лет и приносящий в течение этого срока доход в сумме 2,2 тыс. руб.?

### 5. Практическое задание 5 (ПР5)

В результате осуществления инновационного проекта объем выручки от реализации (без НДС) составил 35,48 млн. руб. Себестоимость реализованной продукции – 31,22 млн. руб., в том числе совокупные переменные затраты – 23,41 млн. р. Определить устойчивость проекта методом определения границ безубыточности.

### 6. Практическое задание 6 (ПР6)

Инновационная компания разработала новый витамин, стимулирующий творческую активность персонала. Затраты на проведение исследований и испытаний препарата составили 20 тыс.руб. К препарату проявили интерес две фармацевтические компании. Они готовы купить сырье для производства витамина за 40 тыс.руб. Себестоимость сырья для фирмы-инноватора составит 10 тыс.руб. Вероятность того, что компании купят или не купят сырье, одинакова: 50:50. Определите наиболее ожидаемый доход от инновации.

### 7. Практическое задание 7 (ПР7)

На реализацию инновации влияют всего два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 3 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 15 тыс.руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 12 раз на каждые 1000 часов работы, что обходится в среднем в 25 тыс.руб. Определите общую степень риска и величину средних потерь.

## 8. Практическое задание 8 (ПР8)

**Деловая игра «Разработка продукта». Методика «бережливого стартапа»; модель SPACE — модель, отражающая пространство (space) и орбиту «полета» бизнеса; HADI-цикл — методика циклического процесса проверки гипотез. Этапы развития стартапа; прототип, соответствие продукта ожиданиям целевого рынка; динамика роста; рост и укрепление позиций; масштабирование и захват рынков; публичное размещение акций.**

Кейс представляет собой формирование командой бизнес-модели на основе шаблона А. Остервальдера и И. Пенье. Размер команды — 4–7 человек. Используются интерактивные доски, флип-чарты и другое стендовое оборудование, где должен быть размещен рисунок шаблона и с которым будут работать обучающиеся. Количество должно равняться количеству команд. Также каждой команде необходимо предоставить стикеры разных цветов с тем, чтобы они могли формировать бизнес-модель. Первая задача, которую должны решить команды — генерирование идеи. В качестве ответов приведен пример построения бизнес-модели.

Изучение и решение кейса состоит из четырех стадий:

1. Индивидуальное изучение материала, вычитывание сведений и данных.
2. Обсуждение в команде, решение вопросов в команде.
3. Общее обсуждение кейса всей группой.
4. Окончательное решение кейса с наводящими вопросами и комментариями преподавателя.

Оценивание работы обучающихся при решении кейса должно строиться на командной основе и учитывать активность, инициативность и заинтересованность, а также нестандартность предложенных вариантов ответов. Преподаватель должен иметь в виду, что кейс может иметь несколько правильных решений и априори не может быть однозначно решен.

Опираясь на вопросы и описания девяти блоков в таблице А. Остервальдера и И. Пенье, студентам необходимо дать описание выбранной ими технологии, бизнес-идею и суть их группового проекта, ответив в том числе на следующие вопросы:

В чем состоит ценностное предложение вашего проекта?

Кто является потребителем вашего проекта?

Какая работа должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей?

Каким образом ваш проект может удовлетворить потребности или решить проблемы потребителя?

Какие преимущества получит потребитель, воспользовавшись вашим проектом?

Студентам необходимо распечатать шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пенье большого формата. Лектору необходимо акцентировать внимание на том, что студенты должны работать в группе, обсуждая и заполняя совместно все блоки шаблона бизнес-модели. Результат работы должен быть оформлен в печатном или электронном формате в виде:

Обучающийся может выполнить 8 практических заданий.

### **Критерии оценивания одного задания:**

5 баллов – практическое задание выполнено верно, выводы правильные и обоснованные;

4 балла – практическое задание выполнено верно, в выводах допущены не существенные ошибки;

3-2 балла – практическое задание выполнено с незначительными ошибками, выводы сделаны с ошибками;

0-1 баллов – практическое задание не выполнено, или выполнено с существенными ошибками.

### **Вопросы к опросу**

1. Дайте определение инновационной инфраструктуры и поясните, для формирования чего она необходима
2. Какие существуют проблемы в формировании инновационной среды?
3. К какому типу инновационной инфраструктуры относятся созданные организации технопредпринимательства?
4. Какие федеральные программы могут способствовать развитию инновационной среды?
5. Что такое стартап? Методики развития стартапа.
6. Этапы развития стартапа
7. Финансирование инновационной деятельности на различных этапах развития стартапа
8. Что является основой возникновения бизнес-идеи?

9. Технологическое предпринимательство в отраслях промышленности.
10. Каковы особенности инициативной модели предпринимательства? Чем она существенно отличается от модели «дирижизма» в предпринимательстве?
11. В чем заключается смысл технологического предпринимательства как профессиональной деятельности человека? При каких условиях предпринимательская деятельность становится профессиональной?
12. В чем состоит различие между оптовой и розничной торговлей?
13. Кого можно назвать субъектами внебиржевого коммерческого предпринимательства?
14. Какие существуют национальные модели предпринимательства? Каковы их особенности?
15. Что такое успех в бизнесе? Расскажите о возможных субъективных и объективных критериях оценки успешности бизнеса. Чем отличается успех победы от успеха выживания?
16. Раскройте состав материальных и нематериальных ресурсов, образующих потенциал предпринимательского дела
17. Какие предметы предпринимательского дела вы знаете? Как можно основываясь на специфике предмета предпринимательского дела дифференцировать бизнес по производству различных товаров, оказанию услуг, выполнению работ?
18. Что лежит в основе технологического предпринимательства? Какие сферы и отрасли оно охватывает? Назовите наиболее крупные российские производственные компании добывающего сектора национальной экономики, которые являются лидерами российского бизнеса.
19. Каковы основные особенности сельского хозяйства как специфической области предпринимательства?
20. Каким образом осуществляется на рынке труда покупка и продажа рабочей силы. Какие типы посредников работают на рынке труда? Какие функции они выполняют?
21. Какие области включает в себя профессиональный консалтинг? В чем состоит суть оказания консультационной услуги и использование каких методов она предполагает?
22. Что представляет собой аудиторская деятельность, с какой целью она осуществляется?
23. Каковы основные направления предпринимательства на рынке потребительских услуг? На удовлетворение каких потребностей конечных потребителей она направлены? Приведите примеры компаний, работающих на рынке потребительских услуг, акцентируя внимание на специфику их деятельности.
24. Какую роль играют субъекты коммерческого предпринимательства в экономике? На каких операциях специализируются профессиональные предприниматели-коммерсанты? Какие виды коммерческих посредников вам известны и какова специфика их функций
25. В чем состоят особенности осуществления «электронной коммерции»? Каковы перспективы ее дальнейшего развития в России?
26. Что является основным содержанием деятельности товарной биржи? Приведите примеры наиболее крупных на мировом и российском оптовом товарном рынке бирж.
27. Какие виды финансовых услуг оказывают клиентам субъекты предпринимательства, работающие на финансовом рынке?
28. Какие признаки характеризуют предпринимательство как систему. Приведите примеры наличия (или отсутствия) этих признаков в современном российском предпринимательстве.
29. Какой смысл заложен в понятие «предпринимательская экосистема»? Какие элементы она в себя включает? Каким образом создаются условия постоянного вовлечения в предпринимательство трудоспособного населения?
30. Что представляет собой межфирменная инфраструктура предпринимательства? Какое значение она имеет для владельцев бизнеса?
31. Какова роль государственных организаций как институтов инфраструктуры предпринимательства и какую роль они выполняют?
32. Какие типы моделей предпринимательства применяются на национальных рынках различных стран? В чем особенности каждой из моделей?
33. Какие социальные группы входили в состав субъектов предпринимательства в разные периоды развития Российского государства? Покажите роль и значение каждой из названных групп предпринимателей.
34. Сопоставьте функции менеджера и предпринимателя

35. Вся история человеческого общества и его современное состояние связано с бизнесом. Вы согласны с этим высказыванием? Ответ аргументируйте.
36. Какие династии российских предпринимателей вы знаете? Назовите сферы их деловой и общественной деятельности.
37. Субъекты предпринимательства и конечные потребители являются равноправными участниками сделок. Вы согласны с данным утверждением? Ответ обоснуйте.
38. Что такое предпринимательский успех? В каких случаях он достигается?
39. В сфере предпринимательства мотив получения прибыли является доминирующим. Вы согласны с данным утверждением?
40. Чем предприниматели отличаются от других субъектов рыночной экономики?
41. Какие блага (ценности) могут выступать объектами предпринимательского дела? Приведите примеры относительно и абсолютно ограниченных благ.
42. Чем предпринимательская деятельность кардинально отличается от других избираемых людьми профессий?
43. Сравните понятия «владение бизнесом» и «владением имуществом, денежными средствами». Обязательно ли владельцам бизнеса становиться собственником всех привлекаемых в свой бизнес ресурсов?
44. Каково кардинальное отличие предпринимателей от работников по найму?
45. Что является мотивацией и антимотивацией к занятию предпринимательством?
46. Каким образом оценивается результативность бизнес-процессов? Достаточно ли просто добиваться каких-нибудь результатов? В чем состоит двойственность оценок результатов бизнеса?
47. Чем существенно различаются прагматическое, критическое и романтическое отношения людей к предпринимательству. Есть ли различия в отношении к предпринимательству со стороны самих предпринимателей и их окружения?
48. Каким образом макроэкономические факторы (такие как макроэкономическая динамика, платежеспособный спрос на услуги строительных фирм, колебания процентной ставки за кредит) влияют на состояние дел в строительном предпринимательстве?
49. Чем существенно отличается оказание услуг от производства товаров? Приведите примеры основных направлений предпринимательства на рынке производственных услуг
50. Почему оценочная деятельность как направление предпринимательства пользуется возрастающим спросом на рынке? В каких ситуациях могут быть востребованы услуги фирм, занимающихся оценочной деятельностью?
- Обучающийся может не более пяти ответов на вопросы к опросу. Максимальное количество баллов – 40.

#### **Критерии оценивания одного ответа:**

8-6 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

5-3 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

2-1 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и

зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекционные занятия.
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы технологического предпринимательства и его особенности, методы реализации проектов технологического предпринимательства, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных самостоятельно вопросов, развиваются навыки решения задач по различным темам курса. При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой дисциплины осуществляется в ходе занятий методом устного опроса, тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и, по возможности, дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных, выделить непонятные термины и найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.