

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: Врио ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 10.07.2023 15:48:39

Уникальный программный ключ:

b2fd765521f4c570b8c6e8e502a10b4f1de8ae0d

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Самарский государственный экономический университет»**

**Институт** Институт менеджмента

**Кафедра** Менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом Университета

(протокол № 11 от 30 мая 2023 г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Наименование дисциплины**

Б1.В.15 Управление интеллектуальным капиталом

**Основная профессиональная образовательная программа**

38.03.05 Бизнес-информатика программа ИТ-Предпринимательство

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Самара 2023

## Содержание (рабочая программа)

	Стр.
1 Место дисциплины в структуре ОП	3
2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе	3
3 Объем и виды учебной работы	4
4 Содержание дисциплины	4
5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины	8
6 Фонд оценочных средств	10

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление интеллектуальным капиталом входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1. Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Проектирование стартапа (базовый уровень), Web-программирование, Анализ данных с использованием Python, Информационная безопасность, Экономические методы оценки эффективности ИТ-проектов, Решения SAP для бизнеса, Решения 1С для бизнеса, Управление ИТ-сервисами, Разработка и продвижение мобильных приложений, Управление информационными системами, Корпоративные информационные системы, Анализ и моделирование бизнес-процессов, Базы данных, Проектирование информационных систем, Проектирование интерфейсов и адаптивный web дизайн, Технологии работы в социальных сетях, Бизнес-планирование, Финансовые технологии и финансовые инструменты, Стартап-менеджмент, Проектирование бизнес-модели

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление интеллектуальным капиталом в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-1 - Способен управлять операционной деятельностью организации в области ИТ

Планируемые результаты обучения по программе	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>		
	ПК-1	ПК-1.1: Знать: методы управления операционной деятельностью организации, ИТ – активами, проектами на основе международных и отечественных стандартов	ПК-1.2: Уметь: организовывать процесс управления деятельностью организации, координировать процесс реализации ИТ - проекта, анализировать и моделировать поэтапное достижение целей ИТ – проекта

ПК-3 - Способен решать предпринимательские задачи, разрабатывать и выполнять бизнес-проекты на национальном или локальном российском рынке в составе участников юридического лица - субъекта малого / среднего предпринимательства

Планируемые результаты обучения по программе	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>		
	ПК-3	ПК-3.1: Знать: нормы российского законодательства в области предпринимательской, инновационной и	ПК-3.2: Уметь: воплощать бизнес-идеи и проекты в сфере ИТ от замысла до вывода на рынок и

	инвестиционной деятельности, защиты интеллектуальных прав, меры государственной и негосударственной поддержки инноваций и предпринимательства	коммерциализации, формирование ресурсное обеспечение и финансирование их реализации на основе личной предпринимательской компетентности	ИТ-проектов в составе участников юридического лица - субъекта малого / среднего предпринимательства
--	---	---	---

### 3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 8
Контактная работа, в том числе:	56.3/1.56
Занятия лекционного типа	36/1
Занятия семинарского типа	18/0.5
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	53.7/1.49
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

### 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Управление интеллектуальным капиталом представлен в таблице.

#### Разделы, темы дисциплины и виды занятий

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе	
		Лекции	Занятия семинарского типа		ИКР			ГКР
			Практич. занятия					
1.	Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	10	2			16	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК -1.3, ПК-3.1, ПК- 3.2, ПК-3.3	
2.	Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом	16	12			24	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК -1.3, ПК-3.1, ПК- 3.2, ПК-3.3	
3.	Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала	10	4			13,7	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК -1.3, ПК-3.1, ПК- 3.2, ПК-3.3	

Контроль	34					
<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>0.3</b>	<b>2</b>	<b>53.7</b>	

## 4.2 Содержание разделов и тем

### 4.2.1 Контактная работа

#### Тематика занятий лекционного типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия лекционного типа*	Тематика занятия лекционного типа
1.	Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	лекция	Тема 1. Интеллектуальный капитал (ИК) - фактор инновационного развития. Основные ресурсные компоненты ИК. Экспорт и импорт ИК.
		лекция	Тема 2. ИК в системе экономических отношений. Экономические функции интеллектуального капитала.
		лекция	Тема 3. Концепция человеческого капитала - источника прибыльности компании. Показатели эффективности.
		лекция	Тема 4. Организационный капитал - возможности и условия прибыльности компании. Показатели эффективности
		лекция	Тема 5. Отношенческий/потребительский капитал - основа успешности бизнеса. Критерии эффективности задействования ресурса. Показатели эффективности
2.	Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом	лекция	Тема 6. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом. Формы создаваемых организацией ценностей.
		лекция	Тема 7. Системы управления информацией, знаниями, интеллектуальным капиталом - правила создания стоимости компании.
		лекция	Тема 8. Управление знаниями (knowledge management) (стандарт ГОСТ Р 54877-2016) - рекомендации по способам измерения (оценке) эффективности, результативности и ценности менеджмента знаний, как в самой организации, так и за ее пределами
		лекция	Тема 9. Техники управление знаниями. Количественные и

			качественные показатели ценности менеджмента знаний, как средство контроля.
		лекция	Тема 10. Связь показателей менеджмента знаний с требуемыми конечными результатами бизнес-деятельности организации. Показатели рентабельности инвестиций (ROI) в менеджмент знаний.
		лекция	Тема 11. Инновации в корпоративном обучении. Международные тренды и диджитал трансформация. Определение стимулов к менеджменту знаний. «Преобразование (картирование)» (mapping) или аудит знаний.
		лекция	Тема 12. Техники управления знаниями: способы «самонаучения» компании. «Построение потенциала знаний» - HiPro, HiPo. Корпоративный университет: обмен знаниями и роль HR-директора
		лекция	Тема 13. Обучающая экосреда. Построение потенциала знаний и формирование вовлеченности персонала. Новации в образовании.
3.	Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала	лекция	Тема 14. Методология оценки интеллектуального капитала: <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы прямой оценки – DICM;</li> <li>– методы рыночной капитализации – MCM;</li> <li>– методы определения доходности активов – ROA; методы балльных оценок – SC;</li> <li>– точные измерительные системы – MS.</li> <li>– Построение реальных измерительных систем по методу ROA, MCM, DIC и SC,</li> </ul> Модель динамической трансформации знания Нонака И., Такеучи Х
		лекция	Тема 15. Оценка и измерение интеллектуального капитала: индикаторы, возможность, необходимость и причины оценки и измерения интеллектуального капитала
		лекция	Тема 16. Управление интеллектуальным капиталом на основе отчетности и защита отчетной информации. Модели

			предоставления отчетности: – датская модель предоставления отчетности; – модель отчетности RACS; модель отчетности по методу тройного итога
		лекция	Тема 17. Управление интеллектуальным капиталом на основе отчетности и защита отчетной информации: – модель отчетности на основе системы сбалансированных показателей; модель отчетности SKANDIA
		лекция	Тема 18. Правовые аспекты защиты интеллектуального капитала. Патенты, лицензии, авторское право. Коммерциализация инновационных преобразований. Интеллектуальная собственность.

\*лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся

#### Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	практическое занятие	Тема 1. Интеллектуальный капитал (ИК) - фактор инновационного развития. Основные ресурсные компоненты ИК. Концепция человеческого капитала, Организационный капитал, Отношенческий/потребительский капитал.
2.	Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом	практическое занятие	Тема 8. Управление знаниями (knowledge management) (стандарт ГОСТ Р 54877-2016) - рекомендации по способам измерения (оценке) эффективности, результативности и ценности менеджмента знаний, как в самой организации, так и за ее пределами
		практическое занятие	Тема 9. Техники управление знаниями. Количественные и качественные показатели ценности менеджмента знаний, как средство контроля.
		практическое занятие	Тема 10. Связь показателей менеджмента знаний с требуемыми конечными результатами бизнес-деятельности организации. Показатели рентабельности

			инвестиций (ROI) в менеджмент знаний.
		практическое занятие	Тема 11. Инновации в корпоративном обучении. Международные тренды и диджитал трансформация. Определение стимулов к менеджменту знаний. «Преобразование (картирование)» (mapping) или аудит знаний.
		практическое занятие	Тема 12. Техники управления знаниями: способы «самонаучения» компании. «Построение потенциала знаний» - HiPro, HiPo. Корпоративный университет: обмен знаниями и роль HR-директора
		практическое занятие	Тема 13. Обучающая экосреда. Построение потенциала знаний и формирование вовлеченности персонала. Новации в образовании.
3.	Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала	практическое занятие	Тема 15. Оценка и измерение интеллектуального капитала: индикаторы, возможность, необходимость и причины оценки и измерения интеллектуального капитала
		практическое занятие	Тема 18. Правовые аспекты защиты интеллектуального капитала. Патенты, лицензии, авторское право. Коммерциализация инновационных преобразований. Интеллектуальная собственность.

\*\* семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

#### Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

#### 4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
1.	Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
2.	Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
3.	Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации



\*\*\* самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

## 5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 5.1 Литература:

#### Основная литература

1. Леонтьева, Л. С. Управление интеллектуальным капиталом : учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева, Л. Н. Орлова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5753-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510977>

#### Дополнительная литература

1. Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебное пособие для вузов / С. В. Паникарова, М. В. Власов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 142 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10125-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493564>

#### Литература для самостоятельного изучения

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/46882>

### 5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Windows 10 Education / Microsoft Windows 7 / Windows Vista Business  
2. Microsoft Office 2016 Professional Plus (Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher) / Microsoft Office 2007 (Word, Excel, Access, PowerPoint)

### 5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/> )  
2. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/> )  
3. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/> )

### 5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. справочно-правовая система «Консультант Плюс»  
2. справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

### 5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран

	Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

## 5.6 Лаборатории и лабораторное оборудование - не предусмотрено

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление интеллектуальным капиталом

### 6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком «+»
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	+
	Тестирование	+
	Практические задачи	+
	Оценка контрольных работ (для заочной формы обучения)	-
Промежуточный контроль	Экзамен	+

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».

6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

## Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-1 - Способен управлять операционной деятельностью организации в области ИТ

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК-1.1: Знать:	ПК-1.2: Уметь:	ПК-1.3: Владеть (иметь навыки):
	методы управления операционной деятельностью организации, ИТ – активами, проектами на основе международных и отечественных стандартов	организовывать процесс управления деятельностью организации, координировать процесс реализации ИТ - проекта, анализировать и моделировать поэтапное достижение целей ИТ – проекта	навыками управления операционной деятельностью организации, ИТ – проектами с учетом факторов внутренней и внешней среды
Пороговый	Знать основные методы управления операционной деятельностью организации, ИТ – активами, проектами на основе международных и отечественных стандартов	Уметь точно применять на практике отдельные приемы и методы по организации процесса управления деятельностью организации, координации процесса реализации ИТ - проекта, анализу и моделированию поэтапного достижения целей ИТ – проекта	Владеть стандартными навыками управления операционной деятельностью организации, ИТ – проектами с учетом факторов внутренней и внешней среды
Стандартный (в дополнение к пороговому)	Знать комплекс современных методов управления операционной деятельностью организации, ИТ – активами, проектами на основе международных и отечественных стандартов	Уметь грамотно применять на практике весь комплекс приемов и методов по организации процесса управления деятельностью организации, координации процесса реализации ИТ - проекта, анализу и моделированию поэтапного достижения целей ИТ – проекта	Овладевать современными навыками управления операционной деятельностью организации, ИТ – проектами с учетом факторов внутренней и внешней среды
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	Знать пакет программного обеспечения в применении наиболее важных методов управления операционной	Уметь применять на практике информационные технологии при	Овладевать специальным пакетом программ для использования навыков

)	деятельностью организации, ИТ – активами, проектами на основе международных и отечественных стандартов	организации процесса управления деятельностью организации, координации процесса реализации ИТ - проекта, анализу и моделированию поэтапного достижения целей ИТ – проекта	управления операционной деятельностью организации, ИТ – проектами с учетом факторов внутренней и внешней среды
---	--	---	--

ПК-3 - Способен решать предпринимательские задачи, разрабатывать и выполнять бизнес-проекты на национальном или локальном российском рынке в составе участников юридического лица - субъекта малого / среднего предпринимательства

Планируемые результаты обучения по программе	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>		
	ПК-3.1: Знать:	ПК-3.2: Уметь:	ПК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	нормы российского законодательства в области предпринимательской, инновационной и инвестиционной деятельности, защиты интеллектуальных прав, меры государственной и негосударственной поддержки инноваций и предпринимательства	воплощать бизнес-идеи и проекты в сфере ИТ от замысла до вывода на рынок и коммерциализации, формировать ресурсное обеспечение и финансирование их реализации на основе личной предпринимательской компетентности	навыками ведения самостоятельной предпринимательской деятельности и реализации ИТ-проектов в составе участников юридического лица - субъекта малого / среднего предпринимательства
Пороговый	Знать в теории отдельные нормы российского законодательства в области предпринимательской, инновационной и инвестиционной деятельности, защиты интеллектуальных прав, меры государственной и негосударственной поддержки инноваций и предпринимательства	Уметь грамотно воплощать бизнес-идеи и проекты в сфере ИТ от замысла до вывода на рынок и коммерциализации, формировать ресурсное обеспечение и финансирование их реализации на основе личной предпринимательской компетентности	Владеть стандартными навыками ведения самостоятельной предпринимательской деятельности и реализации ИТ-проектов в составе участников юридического лица - субъекта малого / среднего предпринимательства
Стандартный (в дополнение к пороговому)	Знать комплекс обновленных норм российского законодательства в области предпринимательской, инновационной и инвестиционной деятельности, защиты	Уметь грамотно применять на практике весь комплекс приемов и методов по воплощению бизнес-идеи и проекта в сфере ИТ от замысла до вывода на рынок и	Овладевать современными приемами и навыками ведения самостоятельной предпринимательской деятельности и реализации

	интеллектуальных прав, меры государственной и негосударственной поддержки инноваций и предпринимательства	коммерциализации, формированию ресурсного обеспечения и финансирования их реализации на основе личной предпринимательской компетентности	ИТ-проектов в составе участников юридического лица - субъекта малого / среднего предпринимательства
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	Знать пакет программного обеспечения в применении норм российского законодательства в области предпринимательской, инновационной и инвестиционной деятельности, защиты интеллектуальных прав, меры государственной и негосударственной поддержки инноваций и предпринимательства	Уметь применять на практике информационные технологии по воплощению бизнес-идеи и проекта в сфере ИТ от замысла до вывода на рынок и коммерциализации, формированию ресурсного обеспечения и финансирования их реализации на основе личной предпринимательской компетентности	Овладевать специальным пакетом программ для использования навыков ведения самостоятельной предпринимательской деятельности и реализации ИТ-проектов в составе участников юридического лица - субъекта малого / среднего предпринимательства

### 6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Вид контроля/используемые оценочные средства	
			Текущий	Промежуточный
1.	Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК- 1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Доклад Презентация	Тестирование
2.	Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК- 1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Практические задания	Опрос Тестирование
3.	Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК- 1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Тестирование	Экзамен

### 6.4. Оценочные материалы для текущего контроля

#### Примерная тематика докладов

Раздел дисциплины	Темы
Раздел 1. Интеллектуальный	1. Интеллектуальный капитал. Структура интеллектуального капитала

<p>капитал: составляющие</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Социальный капитал. Инвестиции в социальный капитал. Институциональные условия.</li> <li>3. Инвестиции в образование и науку. Рынок интеллектуального труда. Индексы развития.</li> <li>4. Разнонаправленные стратегии в управлении знаниями компании</li> <li>5. Оценка интеллектуального капитала. Методы оценки. Коэффициент Тобина. Оценка на основе нефинансовых показателей.</li> <li>6. Инвестиции в интеллектуальный капитал. Инвестиции в человеческий капитал. Факторы конкурентоспособности. Конкурентоспособность организаций.</li> <li>7. Как создается Интеллектуальный капитал. Методы интеллектуального анализа данных.</li> <li>8. Метод бизнес-навигатора компании Skandia</li> <li>9. Анализ интеллектуального капитала с помощью сбалансированной системы показателей Нортон и Каплана.</li> <li>10. Монитор нематериальных активов Свейби.</li> <li>11. Информационная база анализа интеллектуального капитала. Показатели для анализа ИК.</li> <li>12. Процессно-ориентированный подход к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом организации. Содержание каждого этапа.</li> <li>13. Формирование и развитие экономики знаний</li> <li>14. Функции информационных технологий. Системы планирования ресурсов (ERP). Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).</li> <li>15. Системы информационной поддержки аналитической деятельности. Системы внутрифирменной коммуникации.</li> </ol>
<p>Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. С какими задачами придется столкнуться сотрудникам с высоким потенциалом (HiPo) ?</li> <li>17. Сотрудники с высоким потенциалом (HiPo): как добиться преимущества и подняться на руководящие должности?</li> <li>18. Позиционирование России в экономике знаний. Патентование.</li> <li>19. Микроэкономика знаний</li> <li>20. Экономика знаний и менеджмент организаций</li> <li>21. Сущность и содержание знания как объект управления</li> <li>22. Сущность интеллектуального капитала</li> <li>23. Особые свойства и проблемы измерения интеллектуального капитала</li> <li>24. Синтетические методы оценки и измерения интеллектуального капитала</li> <li>25. Методы оценки и измерения интеллектуального капитала, основанные на системах показателей</li> <li>26. Модель динамической трансформации знания И. Нонака, Х.Такеучи</li> <li>27. Процессные модели управления знаниями</li> </ol>

	<p>28. Мотивация создания знания</p> <p>29. Обучение и саморазвитие</p> <p>30. Разнонаправленные стратегии управления знаниями</p>
Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала	<p>31. Для чего нужны методы оценки «Интеллектуального капитала»?</p> <p>32. Методы оценки «Интеллектуального капитала» вы можете назвать? Их преимущества и недостатки?</p> <p>33. В чем принципиальная разница методов «ориентация на компетенции» и «ориентации на знания»? Где их применяют?</p> <p>34. Критерии при разработке системы измерения (оценки) интеллектуального капитала</p> <p>35. Подходы к измерению ИК</p> <p>36. Мотивы измерения и оценки ИК</p>

### Вопросы для устного/письменного опроса

Раздел дисциплины	Вопросы
Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что является основной идеей концепции управления интеллектуальным капиталом?</li> <li>2. Какова цель управления интеллектуальным капиталом?</li> <li>3. Какова основная цель управления интеллектуальным капиталом?</li> <li>4. Существуют несколько видов отчёта об интеллектуальном капитале, опишите какие?</li> <li>5. Что понимают под организационным капиталом?</li> <li>6. Отличие интеллектуального капитала от физического?</li> <li>7. Что понимают под «системой устойчивых связей и отношений с клиентами и потребителями»?</li> <li>8. Перечислите носителей интеллектуального капитала организации</li> <li>9. Назовите структурные составляющие интеллектуального капитала</li> <li>10. На чём основывается эффективная программа управления интеллектуальными активами?</li> <li>11. Кто/что является носителем интеллектуального капитала?</li> <li>12. Какие имеются разделы отчета ИК? Что не показывает отчет об интеллектуальном капитале?</li> <li>13. Что является критерием эффективного применения интеллектуального капитала?</li> <li>14. Может ли интеллектуальный капитал экспортироваться и импортироваться?</li> <li>15. Какой показатель отражает возврат затрат на развитие интеллектуального капитала?</li> <li>16. К какому виду капитала относятся затраты на НИОКР?</li> <li>17. Какой показатель используется для количественной оценки интеллектуального капитала по объему продаж?</li> </ol>
Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация, прилагающая усилия к развитию своего интеллектуального капитала, много ресурсов вкладывает в....?</li> <li>2. Что должны делать специалисты финансового отдела в рамках эффективной программы управления интеллектуальным капиталом?</li> <li>3. Что должны делать специалисты кадровой службы в рамках</li> </ol>

	<p>эффективной программы управления интеллектуальным капиталом?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Как называются знания, творческий и интеллектуальный потенциал, личные качества, моральные ценности, умения и навыки, лидерство, культура труда, которые используются для получения дохода организацией либо индивидом?</li> <li>5. Как называется квалификация, опыт, мотивация персонала, знания, технологии и каналы коммуникации, способные создать добавленную стоимость и обеспечивающие конкурентные преимущества организации на рынке?</li> <li>6. Укажите, к какому виду нематериальных активов относится вспомогательный персонал?</li> <li>7. К какому виду нематериальных активов относятся внешние эксперты и поставщики?</li> <li>8. Перечислите отличия интеллектуальной собственности от интеллектуального капитала?</li> <li>9. На каких уровнях организации возникают потребности в обучении?</li> <li>10. Какая форма обучения с точки зрения планирования подходит для группового обучения внутреннего поставщика без отрыва от производства?</li> <li>11. В каком случае нецелесообразно направлять сотрудников на открытые семинары и конференции?</li> <li>12. По какому признаку техническая учеба не выделяется из ряда корпоративных учебных мероприятий?</li> <li>13. Перечислите преимущества обмена знаниями</li> <li>14. Как можно определить «извлечение уроков», анализ результатов проектов и бизнес-процессов, выявление способов их усовершенствования?</li> <li>15. В каком подходе каждая функция анализирует свою работу за несколько месяцев в «обзоре знаний» по специальным шаблонам?</li> <li>16. Сотрудники, которые будут обучаться в среде Digital learning – это...?</li> <li>17. Какие сложности могут возникнуть при выборе правильной технологии в обучении?</li> <li>18. В чем заключается выгода обмена знаниями?</li> <li>19. Какие внутриорганизационные барьеры лежат на пути эффективного обмена знаниями?</li> <li>20. Что отличает современных участников цифрового обучения?</li> <li>21. Что больше всего воодушевляет и мотивирует персонал к совместному творчеству, обмену идеями и опытом, вовлеченности в трудовой процесс и росту заинтересованности в результатах?</li> <li>22. Система inhouse-разработок - это?</li> <li>23. Если в компании необходимо сохранять знания в виде документов с помощью технологических решений, то такой подход называется...?</li> <li>24. У «разбора полетов» есть несколько секретов успеха. Какие?</li> <li>25. Почему сотрудники не хотят делиться знаниями?</li> <li>26. С помощью каких методов происходит создание «карты знаний» внутри организации?</li> </ol>
Раздел 3. Оценка и измерение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выше ли рыночная капитализация организации за счет</li> </ol>



интеллектуального капитала	<p>развитого интеллектуального капитала, чем её бухгалтерская стоимость материальных активов и фондов?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. По каким показателям нельзя оценить человеческий капитал?</li> <li>3. Как считают стоимость интеллектуального капитала?</li> <li>4. Какие разделы содержат отчеты об интеллектуальном капитале?</li> <li>5. Для чего нужны методы оценки «Интеллектуального капитала»?</li> <li>6. Какие методы оценки «Интеллектуального капитала» вы можете назвать? В чём их преимущества и недостатки?</li> <li>7. В чем принципиальная разница методов «ориентация на компетенции» и «ориентации на знания»? Где их применяют?</li> <li>8. Каковы мотивы измерения и оценки ИК?</li> <li>9. Каковы подходы к измерению ИК?</li> <li>10. Может ли метод бухгалтерского учета эффективно применяться к оценке интеллектуального капитала?</li> <li>11. Что используется для финансовой оценки интеллектуального капитала организации?</li> <li>12. Перечислите ряд показателей, по которым можно провести оценку человеческого капитала.</li> <li>13. Перечислите показатели, по которым могут быть проанализированы и оценены внешние структуры.</li> <li>14. От чего зависят главные конкурентные преимущества компании?</li> <li>15. Каковы критерии и подходы к измерению ИК при разработке системы измерения (оценки) интеллектуального капитала?</li> <li>16. Какие методики применяются для оценки эффективности использования интеллектуального капитала на микроуровне?</li> <li>17. Приведите пример частного показателя клиентского капитала</li> <li>18. Какой из перечисленных методов оценки кандидатов описан ниже: "Данный метод наиболее часто применяется для оценки управленцев; не предполагает далеко идущей стандартизации и рационализации, и оставляет много места для интуиции" ?</li> <li>19. Какой из перечисленных методов оценки кандидатов описан ниже: "Предельно формален и стандартизован. По расхожему мнению, более подходит для оценки линейного персонала"?</li> <li>20. Какой из перечисленных методов оценки кандидатов описан ниже: "Это методика, сочетающая в себе высокую степень формализации с возможностью делать реальные предсказания относительно будущего поведения кандидата на рабочем месте. Этим методом пользуются ведущие executive search компании мира; основное понятие этого метода – компетенция"?</li> <li>21. В чем заключается сущность метода «Метод СВА»?</li> <li>22. В чем заключается сущность метода «Прямого сравнения продаж»?</li> <li>23. В чем заключается сущность метода «Метод роялти»?</li> </ol>
----------------------------	--

	<p>24. В чем заключается сущность метода «Метод избыточной прибыли»?</p> <p>25. В чем заключается сущность метода «Метод выигрыша в себестоимости»?</p> <p>26. В чем заключается сущность метода «Метод оценки братьев Рус»?</p> <p>27. Выберите основные причины, по которым организациям следует оценивать свои интеллектуальные активы.</p>
--	--

**Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами)**  
<https://lms2.sseu.ru/course/index.php?categoryid=1910>

1. В процессе использования ... ресурсы уменьшаются.

- а) информационные
- б) традиционные
- в) человеческие
- г) финансовые

2. Согласно статистическим исследованиям, высокотехнологичные отрасли сами по себе играют ..... роль в современной экономике.

- а) второстепенную
- б) значительную
- в) главную
- г) незначительную

3. Соотнесите вопрос из анкеты с элементом интеллектуального капитала, который позволяет его оценить

1. Человеческий капитал	А) В нашей компании имеются инструменты и средства для поддержания сотрудничества между сотрудниками
2. Организационный капитал	Б) В нашей компании налажено сотрудничество с внешними заинтересованными лицами
3. Потребительский капитал	В) Наши сотрудники высококвалифицированы в своей сфере деятельности

4. Интеллектуальный капитал это:

- А) это интенсивный производительный фактор развития экономики, общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности
- Б) знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов
- В) дисконтированная пожизненная доходность всех покупателей фирмы
- Г) капитал, вложенный в ценные бумаги

5. Теоретические знания компании, основывающиеся на информации о специфике применения методов, называются ... .

- а) методическими

- б) методологическими
- в) технологическими
- г) техническими
- д) экономическими

6. Знания, необходимые для принятия конкретного решения, обладают ... ценностью.

- а) потенциальной
- б) действительной
- в) коммерческой
- г) управленческой

7. Знание фактов, необходимых для выполнения той или иной работы представляет собой тип знаний «знаю ...».

- а) что
- б) как
- в) кто
- г) где
- д) почему

8. Результатами управления знаниями в организации являются:

инновации

- а) удовлетворенность клиентов
- б) повышение эффективности бизнес-процессов инновации и удовлетворенность клиентов
- в) удовлетворенность клиентов и повышение эффективности бизнес-процессов
- г) инновации и удовлетворенность клиентов и повышение эффективности бизнес-процессов

9. Поиск знания в потоке информации осуществляется в процессе реализации ... функции управления знаниями.

- а) аналитическая
- б) распределительная
- в) охранная
- г) интеграционная

10. Работник как источник энергии выполняет ... функцию.

- а) энергетическую
- б) технологическую
- в) транспортную
- г) интеллектуальную

11. Работники, которых трудно заменить и которые создают высокую добавленную стоимость, являются для компании ... .

- а) неквалифицированными или полуквалифицированными работниками
- б) квалифицированными работниками
- в) квалифицированными работниками со специальными умениями и навыками
- г) незаменимыми специалистами

12. Каналы распределения относятся к ... активам организации.

- а) рыночные
- б) интеллектуальные
- в) человеческим
- г) инфраструктурные

13. Марка, появление которой связано с укреплением видного положения компании на рынке и, следовательно, высокой ее оценкой, называется маркой ... .

- а) обслуживания
- б) товара
- в) корпоративной
- г) рынка

14. Философия компании, которая основывается на постоянном стремлении к улучшению, называется философией ... .

- а) доверия
- б) «кайзен»
- в) всеобщего контроля качества
- г) управления

15. Термин «интеллектуальная собственность» вошел в широкое употребление в ... году.

- а) 1955
- б) 1967
- в) 2008
- г) 1991

16. Включение в обзор о текущих событиях небольших отрывков объектов смежных прав ... .

- а) допускается с согласия субъектов смежных прав
- б) не допускается
- в) допускается без согласия субъектов смежных прав

17. Машины и их детали представляют собой изобретение в виде ... .

- а) устройства
- б) вещества
- в) штамма микроорганизмов
- г) способа

18. Совокупность некоторых элементов, призванных идентифицировать товар, дифференцировать его от товаров-конкурентов, представляет собой ... продукта.

- а) товарный знак
- б) торговую марку
- в) бренд
- г) имидж

19. Юридическое или физическое лицо, владелец объекта ИС, который выступает продавцом, называется ... .

- а) лицензиатом
- б) лицензиаром
- в) владельцем лицензии
- г) собственником лицензии
- д) правообладателем

20. Паушальный платеж следует использовать в случае ... .

- а) продажи лицензий малоизвестным фирмам
- б) когда лицензионный договор подлежит государственной регистрации в Роспатенте
- в) когда лицензиар, предоставляя лицензиату право на использование объекта интеллектуальной собственности, сохраняет за собой все права, подтверждаемые патентом, в том числе и право на предоставление лицензии третьим лицам
- г) продажи лицензии физическим лицам

21. Юридическое или физическое лицо, владелец товарного знака, который выступает продавцом, называется ... .

- а) лицензиатом
- б) лицензиаром
- в) франчайзером
- г) франчайзи
- д) владельцем лицензии

22. Характеристиками управленческой информации являются:

множество источников и потребителей

- а) небольшой объем
- б) легкость обработки
- в) одномоментное использование
- г) обновление и преобразование

23. Функцией информационной технологии является ... .

- а) принятие решений
- б) повышение конкурентоспособности
- в) хранение информации
- г) продвижение

24. Системы ... позволяют избежать многих технических и методологических ошибок в вычислениях при составлении планов, а также рационализировать деятельность сотрудников, выполняющих эту работу.

- а) ERP
- б) CRM
- в) OLAP
- г) BI

25. Подход, который использует разные единицы измерения для каждого из элементов интеллектуального капитала, называется ... .

- а) покомпонентным
- б) элементным
- в) стоимостным

г) рыночным

26. Отношение «доход от новых покупателей/доход» отражает ... фокусную область модели Scandia Navigator.

- а) финансовую
- б) клиентскую
- в) процессную
- г) маркетинговую

27. Началу повышательной волны второго цикла (1844-1875 гг.) предшествовало ... .

- а) значительное усовершенствование паровоза
- б) изобретение телефона и локомотива
- в) изобретение двигателя внутреннего сгорания
- г) изобретение радио

28. Впервые понятие «инновация» было введено ... .

- а) Смитом
- б) Шумпетером
- в) Кондратьевым
- г) Друкером

29. Инновации с технологической доминантой реализуются на стадии ... .

- а) производства
- б) реализации
- в) потребления
- г) постпродажного обслуживания

30. Отличительной характеристикой обучающихся организаций является то, что ... .

- а) менеджеры рассматривают работников как партнеров
- б) решения менеджера основаны на правилах и прецедентах
- в) разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы
- г) статус работника определяется его должностью и полномочиями

31. Сторителлинг как инструмент корпоративного обучения сотрудников используется для передачи ... .

- а) неявных знания
- б) явных знаний
- в) знаний о процедурах и правилах
- г) любых знаний

32. Если за тем или другим поступком следует что-то приятное, например, менеджер хвалит работника за хорошо сделанную работу, – это называется ... .

- а) позитивным поощрением
- б) поощрением
- в) мотивацией
- г) стимулированием

33. Коэффициент Тобина – это...
- отношение рыночной цены компании к цене замещения её реальных активов. (зданий, Сооружений, оборудования и запасов).
  - Определяет эффективность использования трех типов ресурсов фирмы: СЕЕ, НСЕ и SCE
34. Интеллектуальный капитал является индикатором...
- Нематериальной мотивации (почетные звания, обратная связь от коллег, признание экспертов, благодарности)
  - Роли использования знаний в организации
  - Материального поощрения (расширение соцпакета – оплата обедов, парковки, дополнение пакета медстрахования, льготные условия выплаты кредитов, дополнительные дни к отпуску)
  - Возможности проявить себя
35. Выберите основные причины, по которым организациям следует оценивать свои интеллектуальные активы.
- Они сами делятся знаниями, уважают экспертное мнение сотрудников, поощряют извлечение уроков из процессов и проектов.
  - Человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценностным установкам, которые во многом зависят от его социального положения в организации.
  - Такая оценка позволяет выявить компоненты знаний, присутствующие в организации, чтобы ими можно было управлять и развивать их.
  - Такая оценка необходима для выявления истинной стоимости организации, которая может быть объявлена на фондовом рынке
36. В чем заключается сущность метода «Метод оценки братьев Рус»?
- Формирование языка для описания интеллектуального капитала (определение показателей интеллектуального капитала; создание отчета об интеллектуальном капитале).
  - Обладатель оцениваемого объекта имеет возможность получить дополнительную прибыль за счет роста качества и количества выпускаемой продукции по сравнению с предприятиями, которые им не обладают.
  - Метод предполагает определение стоимости объекта по цене сделок купли-продажи аналогов с учетом поправок на различие характеристик.
  - Данный метод является комбинацией доходного и сравнительного подходов и позволяет оценить стоимость объектов промышленной собственности, на использование которых предприятие продает лицензии третьим лицам (лицензиатам).
37. Основными показателями, определяющими стоимость объектов интеллектуальной собственности являются...
- Надежность правовой охраны соответствующего объекта;
  - Возможность оцениваемого объекта свободно применяться на рынке без нарушения прав третьих лиц (показатель патентной чистоты объекта);
  - Технико-экономическая значимость объекта правовой охраны;

- d) Издержки владельца исключительных прав на создание (разработку) объекта правовой охраны;
- e) Издержки владельца исключительных прав на патентование (регистрацию) объекта промышленной собственности, включая пошлины, сборы и другие расходы на поддержание охранных документов в силе, а также оплату услуг патентного поверенного или представителя;
- f) Все варианты верны.

38. Ст. 8 ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» устанавливает следующие условия проведения обязательной оценки...

- a) Определение стоимости объектов оценки, принадлежащих Российской Федерации, субъектам Российской Федерации или муниципальным образованиям, в целях их приватизации, передачи в доверительное управление либо передачи в аренду.
- b) Использование объектов оценки, принадлежащих Российской Федерации, субъектам Российской Федерации либо муниципальным образованиям, в качестве предмета залога.
- c) При продаже или ином отчуждении объектов оценки, принадлежащих Российской Федерации, субъектам Российской Федерации или муниципальным образованиям.
- d) При переуступке долговых обязательств, связанных с объектами оценки, принадлежащими Российской Федерации, субъектам Российской Федерации или муниципальным образованиям.
- e) При передаче объектов оценки, принадлежащих Российской Федерации, субъектам Российской Федерации или муниципальным образованиям, в качестве вклада в уставные капиталы, фонды юридических лиц.
- f) Ни один из приведенных вариантов не является верным.

39. Под качеством инновационного продукта в соответствии с международным стандартом ИСО 8402 понимается...

- a) Дать способность субъектам предугадать взаимодействия после совместной работы
- b) Способность его результатов удовлетворять имеющиеся или предполагаемые потребности.
- c) Воспитать определенные установки и научить грамматике
- d) Дать возможность сотруднику обучаться там, где он находится

40. Востребованность результатов научно-технического проекта в определенном сегменте рынка является...

- a) Показателем того, какие технологии нужны пользователям
- b) Показателем поиска ресурсов для инвестирования в новую технологию
- c) Решение о том, внедрять ли технологию самостоятельно или привлекать внешнего провайдера.
- d) Показателем повышения вовлеченности в использование технологии.
- e) Показателем качества проекта.

41. Наиболее привлекательными для инвестиций являются с точки зрения инвесторов... (множественный выбор)



- a) Инновационные проекты с незавершенной стадией внедрения
- b) Инновационные проекты, которые постоянно самосовершенствуются
- c) Инновационные проекты, связанные исключительно с продвижением готового инновационного продукта.
- d) Инновационные проекты, которые внедряются на рабочих местах.

42. В каких инновационных проектах значительно выше риск реализации?

- a) В проектах, где исполнители берут ответственность за развитие на себя.
- b) В проектах, ориентированных на контакты между людьми.
- c) В проектах, в которых используют знания здесь и сейчас.
- d) В проектах, ориентированных на продвижение нового продукта/технологии

43. Самую низкую вероятность финансирования из коммерческих источников имеют проекты.... (множественный выбор)

- a) Инновационные проекты с незавершенной стадией НИР
- b) Инновационные проекты, ориентированные на продвижение нового продукта/технологии
- c) Инновационные проекты с незавершенной стадией поисковых исследований
- d) Инновационные проекты, связанные исключительно с продвижением готового инновационного продукта

44. Одна из особенностей интеллектуального капитала заключается в его...

- a) Неаддитивности
- b) Поиске ресурсов для инвестирования в новую технологию
- c) Взаимодействии отдельных составляющих
- d) В его синергетическом эффекте

45. Когда организации становятся интеллектуальными?

- a) Когда организация исследует, где главные «зоны роста» сотрудника, узнает об инновационных методах результативного обучения и применяет их для работы актуальным и наиболее экономически эффективным способом
- b) Когда инвестиции в исследования и развитие интеллектуального капитала начинают превышать вклады в основные фонды
- c) Когда организация начинает развивать искусственный интеллект
- d) Когда организация задействует новые источники и методы по поиску профессиональных кадров

46. В чем заключается цель инновационного продукта?

- a) Понять, где главные «зоны роста» сотрудника, узнать об инновационных методах результативного обучения и применить их для работы актуальным и наиболее экономически эффективным способом
- b) Удовлетворить установленные или предполагаемые требования потребителя
- c) Владеть информацией о сложившейся ситуации с кадрами, средней заработной плате на рынке и информирование об этом руководство.
- d) Производить набор, отбор и оценку соискателей. Проведение собеседований с кандидатами.
- e) Искать новые источники и методы по поиску профессиональных кадров

47. Что входит в совокупность критериев, которые характеризуют коммерциализуемость?

- a) Определение того, какие технологии нужны пользователям
- b) Набор качественных и количественных критериев, характеризующих инновационный потенциал проекта на всех этапах жизненного цикла

- с) Решение о том, внедрять ли технологию самостоятельно или привлекать внешнего провайдера.
- д) Обучение пользователей; повышение вовлеченности в использование технологии.
- е) Потребности общества; потребности групп рыночного потребления

48. Что входит в процедуру экспертизы (условия на содержание и организацию)? (множественный выбор)

- а) Информационная база, точность и методы определения стоимостных и натуральных показателей по проектам должны быть сопоставимы;
- б) Стоимостные показатели по вариантам проектов должны рассчитываться с учетом инфляционного фактора;
- с) Инновационные проекты должны иметь маркетинговую проработку, одинаковый подход к оценке риска инвестиционных вложений и неопределенности исходной информации
- д) Все варианты верны

**Практические задачи (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с электронным изданием, если имеется)**

Раздел дисциплины	Задачи						
Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	<p><b>Кейс 1: «Быть человеком»</b></p> <p>Колвин указывает, что, по данным последних исследований Towers Watson, работодатели больше всего ценят такие навыки, как налаживание отношений, командная работа, способность к совместному творчеству, способность участвовать в мозговых штурмах, чувствительность к культурным различиям и умение управлять неоднородными рабочими коллективами. Ценности смещаются от знаний к отношениям. Эти компании, чей успех основан на навыках человеческих отношений, располагают бесценными активами, которые возьмут с собой в будущее. Колвин комментирует это так: <b>«Высокая производительность теперь понимается по-другому. Раньше считалось, что нужно успешно уподобиться машине. Теперь все чаще требуется, чтобы у вас получалось быть человеком».</b></p> <table border="1" data-bbox="458 1305 1426 1402"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="458 1305 1426 1339">Характеристика ценностей</th> </tr> <tr> <th data-bbox="458 1339 965 1368">Знания</th> <th data-bbox="965 1339 1426 1368">Отношения</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="458 1368 965 1402">1. ...</td> <td data-bbox="965 1368 1426 1402">1. ...</td> </tr> </tbody> </table> <p>Составьте список качеств, помогающих выстраивать, соответствующие ситуациям, знания и отношения.</p> <p>Какие в современных условиях наиболее востребованы компетенции? Составьте перечень работ по выработке необходимых качеств работников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– руководителя высшего звена,</li> <li>– руководителя среднего звена,</li> <li>– исполнителя,</li> <li>– владельца бизнеса,</li> <li>– инвестора.</li> </ul> <p>Сделайте выводы.</p> <p><b>Кейс 2 : Стратегия трансформации</b></p> <p>Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. <i>«Компания в свободном падении полностью перестает расти на своем ключевом рынке, и ее бизнес-модель, до недавних пор служившая причиной ее успеха, больше не кажется жизнеспособной. Компания в свободном падении остро чувствует нехватку времени. Руководство часто ощущает, что утратило контроль. Оно не может</i></p>	Характеристика ценностей		Знания	Отношения	1. ...	1. ...
Характеристика ценностей							
Знания	Отношения						
1. ...	1. ...						

*определить первопричину кризиса и не знает, на какие рычаги воздействовать, чтобы справиться со сложившейся ситуацией».*

Свободное падение чаще всего становится уделом уже достаточно зрелых компаний, чья бизнес-модель попадает под атаку юных конкурентов или устареваает на фоне технологических или рыночных перемен. В случае с Charles Schwab оба фактора сыграли свою роль. В 2004 году компания столкнулась с сильнейшей турбулентностью на внешнем рынке, новыми конкурентами, 50-процентным падением объема торговли, 75-процентным падением рыночной стоимости и резким изменением индекса потребительской лояльности (NPS) от самого высокого значения до самого низкого в отрасли с числом критиков, на 34 процента превышающим число сторонников. Внутри компании шли споры о том, кого винить в случившемся — рынок или себя. Ситуация была следующей. Когда Чарльз Шваб вернулся в 2004 году на пост генерального директора в попытке спасти компанию, времени почти не оставалось. Положение дел быстро ухудшалось, и Швабу пришлось разрабатывать быструю и радикальную стратегию трансформации.

Вопросы

1. Разработайте радикальную стратегию трансформации чтобы остановить свободное падение компании.

Определите, какие навыки необходимо развивать? Какие новые навыки в работе востребованы сегодня в связи с внедрением инновационных технологий в трудовой и производственный процесс?

2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом? Какие новые навыки (и каким способом) необходимо освоить работникам-резервистам для формирования компетенций «сквозных» технологий?

3. Какие новые методы и современные инструменты можно использовать при внедрении радикальной стратегии трансформации в Компании?

### ***Кейс 3: Сотрудники с высоким потенциалом (HiPo): как добиться преимуществ***

Джей Конгер и Аллан Чёрч определяют **HiPo** так: «Это чрезвычайно ценный сотрудник, чья деятельность положительно сказывается на самых разных отделах организации. Таких людей, как правило, продвигают на несколько уровней выше их текущей позиции, а в некоторых особых случаях их кандидатуры могут рассматриваться и на высшие руководящие должности. Многие организации определяют таких сотрудников еще конкретнее: это сотрудники с потенциалом занять позицию как минимум на два уровня выше текущей».

#### Задание:

В этом отрывке описываются пять особенностей, свойственных сотрудникам-HiPo. Какие это качества? Опишите их, раскройте их содержание и значимость для компании.

*Краткое описание каждой из пяти ключевых характеристик:*

**Ситуационное чутье.** Первая ключевая характеристика — это способность быстро разобраться в индивидуальных требованиях и приоритетах вашего непосредственного начальника. Обладая такого рода чутьем, вы можете точно выяснить, что для вашего руководства важнее всего, и соответственно адаптироваться. В первую очередь именно непосредственный начальник будет оценивать ваш потенциал. Стоит испортить с ним отношения — и статус HiPo для вас потерян безвозвратно.

**Акселерация талантов.** Данная характеристика подразумевает целый

комплекс способностей, связанных с оценкой и мотивацией сотрудников. На протяжении карьерного пути вам предстоит управлять и вести за собой множество рабочих групп. Поработав рядовым сотрудником, вы затем начнете руководить подразделениями, а со временем и состоящими из подразделений отделами. Следовательно, вам нужно учиться быстро замечать сильные стороны своих подчиненных и прицельно их развивать. HiPo добиваются успеха именно за счет умения эффективно использовать индивидуальные способности и мотивы своих подчиненных. По сути, ваш талант — выявление талантов вашей команды.

**Карьерная навигация.** В процессе вертикального и горизонтального продвижения внутри организации перед вами будет вставать все больше новых задач, позволяющих испытывать и развивать ваши возможности. Каждая из них потребует значительной гибкости ума и поведения. Вам предстоит получать и осваивать многослойные пласты новых знаний. Все ваши качества лидера будут одновременно подвергаться проверке и оттачиваться. Вы увидите, насколько важно — чрезвычайно важно! — тонко чувствовать настроения и непринужденно ориентироваться в неоднозначных ситуациях. Вам понадобятся самообладание, проницательность и умение ладить с людьми.

**Внятная интерпретация сложности.** В начале карьеры вам очень пригодится умение аккумулировать множество данных и глубоко вникать в проблему. По мере продвижения еще важнее станет способность пропускать через себя информацию, полученную из разных источников, и упрощать ее. А далее вам надлежит интересно излагать ее для разных аудиторий — то есть внятно интерпретировать сложные материи.

**Каталитическое обучение.** Это фундаментальное свойство задает вектор всем остальным характеристикам и позволяет их вырабатывать. Многообещающие сотрудники, нацеленные на долгосрочную карьеру, умеют учиться — и продолжать учиться даже имея за плечами впечатляющий послужной список. Их любознательность не имеет границ. Именно это и дает им ресурсы, чтобы превосходно чувствовать ситуацию, стимулировать таланты, прокладывать карьерные маршруты, внятно интерпретировать сложное. Но самое главное, они постоянно трансформируют полученные знания в идеи, инициативу и действия, всеми силами стремясь изменить статус-кво (по возможности к лучшему). Они никогда не бывают пассивными. Потому такой стиль обучения и называют «каталитическим».

**Кейс 4: Ситуация:**

Джефф Колвин утверждает, что **устройство человеческого мозга определяет его предназначение для социального взаимодействия.** Несмотря на ценность, которую мы в последние годы придаем рациональному мышлению и аналитическим способностям, эти процессы неестественны для человеческого мышления: «Мы получили пользу от жизни в социальных группах, и такая жизнь заставила нас понимать, как наши собственные действия могут повлиять на других (учитывая то, что другие думают о том же применительно к нам) и станут ли результаты полезными или вредными для нас, так как мы не можем быть уверены, когда, как или почему будут действовать другие, если не почувствуем сигналы о переменах». Он полагает, что, если не появится полная механическая имитация человеческого существа (что он считает невероятным в обозримом будущем), обязательно останутся виды деятельности, подходящие только для людей: «Мы будем и дальше настаивать, чтобы их выполняли люди». Сюда входят случаи, когда выносятся важные суждения, ставятся цели, проводятся переговоры и формируются отношения. Колин полагает, что даже если компьютер и

сможет провести достаточно вычислений, чтобы прийти к надежным выводам, в критических обстоятельствах глубинные основы человеческой природы вызовут у нас желание взаимодействовать с живым человеком.

Задание:

1. Опишите вид интеллектуального капитала, о котором идет речь. Укажите, какие внутренние процессы повлияли на необходимость активизации данного капитала.
2. Используя ситуацию, постройте стратегическую линию решения проблемной ситуации. Как изменится план работы при внедрении информационных технологий в технологический процесс?
3. Приведите примеры, какие процессы можно автоматизировать, а какие нельзя и почему?
4. Какие должности необходимо сократить и какие ввести вновь?
5. Отвергнутым кандидатам принято направлять так называемые отказные письма. Составьте вариант отказного письма.

### ***Кейс 5 «Потенциал руководителя»***

**СИТУАЦИЯ:**

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и, прежде всего, на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Она давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции.

Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы).

Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам».

По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с

вице-президентом фирмы.

Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так как уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору.

Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать свой вопрос с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства «самого».

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать?

Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации.

Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время?

Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: «Создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. «Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные».

Оказывается у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% - на изучение и проработку материалов;
- составление (подготовка предложений) плана - 5% у

руководителя и до 15% у загов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;

– оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

– решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм?», - задумывается генеральный директор. «Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

Задание: Провести анализ информации:

1) исследовать степень планирования тех или иных работ;  
2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;

3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;

4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;

5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

6) Разработать план конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

№ п/п	События	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор - инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени		Увеличения за счет
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	
1												
2												
3												

Определить объемы проблемных зон в структуре интеллектуального капитала.

Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом

**Кейс 6 :**

**СИТУАЦИЯ:**

Компания «ВСЭК», о которой пойдет речь, входит в структуру крупного холдинга на нижнем его уровне и отвечает за оперативное управление энергетическими активами. Компания была основана в советское время. В начале 1990-х годов предприятие прошло процедуру приватизации. До 2000-х годов компания сохранила практически в первоначальном виде организационную структуру и культуру, которая сложилась в советское время.

Серьезные изменения в компании начались только с 2010 года. Приход нового собственника с новой идеологией бизнеса вызвал ряд опасений у сотрудников компании. На тот момент большинство из них считали, что «энергетика – это социальная сфера», а руководитель предприятия – «это мудрый отец с богатым жизненным опытом, он всегда

знает, что делать».

Напротив, представители новой команды управленцев были носителями ценностей так называемой «культуры успеха», для которой характерны «управление по целям», делегирование полномочий, внедрение КРІ и т.д.

За период с 2010 по 2020 годы в компании произошли существенные изменения, начиная от введения Кодекса организационной культуры, разработки регламентов предприятия до разного рода инициатив по повышению эффективности деятельности компании. Руководители филиалов пытались приспособить нововведения к существующей организационной структуре и корпоративной культуре филиала, то есть, по сути, ничего не меняли.

Вообще, если характеризовать структуру компании «ВСЭК», то можно сказать, что филиалы представляли собой обособленные подразделения со своей уникальной субкультурой, ценности которой определялись ценностями руководителя филиала.

Филиал №7 был типичным филиалом компании «ВСЭК».

Руководитель филиала №7 Маковкин И.С. был здесь полноправным хозяином уже более 10 лет. Хотя другие филиалы за это время несколько раз сменили директоров. Продвигались на филиале, как правило, родственники, друзья, однокашники директора или сверхлояльные к нему работники. Этим он зачастую и пользовался, когда необходимо было, чтобы на торгах выиграл конкретный подрядчик или когда «своему» подрядчику нужно было заплатить за невыполненную работу. Несмотря на то, что процессы проведения торгов были регламентированы, с помощью свиты директору удавалось протащить «своих» подрядчиков. Ущерб от такой деятельности директора только за 2019 год составил более 5 млн руб.

При этом под руководством Маковкина И.С. филиал №7 снискал славу лучшего в компании «ВСЭК». Выращенные кадры отправляли на другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал №7 постоянно входил в тройку лучших в компании. За годы работы Маковкину И.С. удалось создать образ эффективного управленца в глазах совета директоров и акционеров.

Информация про злоупотребления на филиале №7 дошла до основного акционера компании. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить зарвавшегося директора, при этом дискредитировав всю систему управления «ВСЭК», или спустить все на тормозах ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

Вопросы по кейсу:

1. Как поступить акционерам в данной ситуации? Стоит ли увольнять Маковкина?

2. Почему стали возможными злоупотребления? Почему так долго не были обнаружены?

3. Что необходимо сделать, чтобы ситуация не повторилась:

- службе безопасности;
- отделу по работе с персоналом;
- финансовому департаменту;
- в общей организации работы на предприятии?

**Кейс 7:**



*Сотрудники с высоким потенциалом (HiPo) определяют HiPo так: «Это чрезвычайно ценный сотрудник, чья деятельность положительно сказывается на самых разных отделах организации. Таких людей, как правило, продвигают на несколько уровней выше их текущей позиции, а в некоторых особых случаях их кандидатуры могут рассматриваться и на высшие руководящие должности. Многие организации определяют таких сотрудников еще конкретнее: это сотрудники с потенциалом занять позицию как минимум на два уровня выше текущей» (Джей Конгер и Аллан Чёрч)*

***Задание:***

*В этом отрывке описываются пять особенностей, свойственных сотрудникам-HiPo. Какие это качества? Опишите их, раскройте их содержание и значимость для компании*

**Кейс 8: «Рекомендательное письмо»**

*Ситуация:*

Вы – руководитель сотрудника, который пытается устроиться в другую компанию на работу. У Вас запросили отзыв на вашего бывшего сотрудника.

Цель рекомендаций — конфиденциально получить фактическую информацию о предполагаемом работнике, мнения о его или ее характере и соответствии должности.

Мнения о характере и соответствии должности менее надежны, и, рассматривая их, следует проявлять осторожность. Причина очевидна. Предыдущий или нынешний работодатель, который дает рекомендацию, склонен избегать замечаний, причиняющих большой вред, либо из снисходительности, либо из опасения, что все, сказанное или написанное им, может быть истолковано как оскорбление или клевета (на самом деле, дающий рекомендацию освобождается от привлечения к судебной ответственности, поскольку они даются без злого умысла и предоставляют достоверные факты).

*Задание:*

- Дайте оценку интеллектуального/человеческого капитала работника.
- Подумайте, какую линию поведения Вы выберете при характеристике бывшего сотрудника?
- Разработайте текст рекомендательного письма для бывшего вашего сотрудника.

Бланк может содержать следующие вопросы:

- Как долго кандидат работал в организации?
- Как называлась его должность?
- Какую работу он выполнял?
- Какая у него была ставка оплаты труда или заработная плата?
- Сколько дней было пропущено за последний год?
- Приняли бы Вы его на работу снова (если нет, то почему)?

**Кейс 9: «Скромность до добра не доведёт»**

**СИТУАЦИЯ:**

В одном крупном банке с большим штатом сотрудников в маленьком отделе работает скромная девушка Лида. Зарплата нормальная, к тому же периодически растет, контора престижная, работа рутинная. Сотрудник она опытный и фактически незаменимый. Но вот беда. Объем работы постоянно растет и достиг того, что приходится работать без обеда и задерживаться по три часа сверхурочно. Что, разумеется, никто не ценит и дополнительно не оплачивает, а также не пытается перераспределить обязанности, хотя другие сотрудники загружены существенно меньше.

Обратиться к своей начальнице мешает природная скромность, а делать

работу спустя рукава не получается, ибо Лида – человек ответственный. Да и последствия могут быть очень плохими как для организации, так и для нее лично, ибо все должно быть сделано в срок и без ошибок, ведь работает Лида с финансами. А тут еще новая беда: замещать ее на период отпусков и больничных может только одна сотрудница, которая на пятом месяце беременности соизволила поставить всех перед фактом, что через полтора месяца уходит в декретный отпуск. И на ее место высшее руководство не хочет давать новую единицу. Это значит, что на время отпусков скромную сотрудницу замещать будет некому, а если она уйдет на больничный, то работа будет просто парализована, что приведет к серьезному ущербу.

Начальница у Лиды, в свою очередь, сама не пытается вникать в проблемы своего отдела, пока не придет очередная проверка или не случится какое-нибудь ЧП.

От такой работы у скромной сотрудницы Лиды стало портиться здоровье, муж ропщет, ребенком заниматься некогда. Но увольняться не хочется, ибо есть желание родить еще одного ребенка и получить неплохие социальные выплаты, так как зарплата нормальная, да еще и «белая». Было бы неплохо перевестись в другой отдел с меньшей загрузкой. Но начальница этому несколько не способствует, а самостоятельно это сделать практически нереально.

Дальше терпеть бессмысленно, и настал момент переступить через свою застенчивость и приступить к решительным действиям.

Вопрос:

Как девушке Лиде разрешить свою проблему? Как уменьшить объем своей работы и иметь возможность нормально ходить в отпуск?

### ***Кейс 10: «Справедливое наказание или имидж?»***

*Новая команда управленцев прививала современные методы управления, при этом начисто позабыв о реальных изменениях в существующей, сложившейся десятилетиями организационной культуре. В реальной компании разрешить такую дилемму достаточно сложно. Но вам придется)*

#### ***СИТУАЦИЯ:***

Компания «ВСЭЖ», о которой пойдет речь, входит в структуру крупного холдинга на нижнем его уровне и отвечает за оперативное управление энергетическими активами. Компания была основана в советское время. В начале 1990-х годов предприятие прошло процедуру приватизации. До 2000-х годов компания сохранила практически в первоначальном виде организационную структуру и культуру, которая сложилась в советское время.

Серьезные изменения в компании начались только с 2010 года. Приход нового собственника с новой идеологией бизнеса вызвал ряд опасений у сотрудников компании. На тот момент большинство из них считали, что «энергетика – это социальная сфера», а руководитель предприятия – «это мудрый отец с богатым жизненным опытом, он всегда знает, что делать».

Напротив, представители новой команды управленцев были носителями ценностей так называемой «культуры успеха», для которой характерны «управление по целям», делегирование полномочий, внедрение KPI и т.д.

За период с 2010 по 2020 годы в компании произошли существенные изменения, начиная от введения Кодекса организационной культуры, разработки регламентов предприятия до разного рода инициатив по повышению эффективности деятельности компании. Руководители филиалов пытались приспособить нововведения к существующей организационной структуре и корпоративной культуре филиала, то есть, по сути, ничего не меняли.

Вообще, если характеризовать структуру компании «ВСЭЖ», то можно сказать, что филиалы представляли собой обособленные подразделения со своей уникальной субкультурой, ценности которой

определялись ценностями руководителя филиала.

Филиал №7 был типичным филиалом компании «ВСЭК».

Руководитель филиала №7 Маковкин И.С. был здесь полноправным хозяином уже более 10 лет. Хотя другие филиалы за это время несколько раз сменили директоров. Продвигались на филиале, как правило, родственники, друзья, однокашники директора или сверхлояльные к нему работники. Этим он зачастую и пользовался, когда необходимо было, чтобы на торгах выиграл конкретный подрядчик или когда «своему» подрядчику нужно было заплатить за невыполненную работу. Несмотря на то, что процессы проведения торгов были регламентированы, с помощью свиты директору удавалось протаскать «своих» подрядчиков. Ущерб от такой деятельности директора только за 2019 год составил более 5 млн руб.

При этом под руководством Маковкина И.С. филиал №7 снискал славу лучшего в компании «ВСЭК». Выращенные кадры отправляли на другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал №7 постоянно входил в тройку лучших в компании. За годы работы Маковкину И.С. удалось создать образ эффективного управленца в глазах совета директоров и акционеров.

Информация про злоупотребления на филиале №7 дошла до основного акционера компании. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить зарвавшегося директора, при этом дискредитировав всю систему управления «ВСЭК», или спустить все на тормозах ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

Вопросы по кейсу:

1. Как поступить акционерам в данной ситуации? Стоит ли увольнять Маковкина?
2. Почему стали возможными злоупотребления? Почему так долго не были обнаружены?
3. Что необходимо сделать, чтобы ситуация не повторилась:
  - службе безопасности;
  - отделу по работе с персоналом;
  - финансовому департаменту;
  - в общей организации работы на предприятии?

### ***Кейс 11: «Слишком умные сотрудники»***

*Новый руководитель хотел подобрать ключик к сердцу каждого из подчиненных, а в результате стал объектом прессинга. «Бывалые» на каждом совещании выставляли его в невыгодном свете, напоминая на свою грамотность и компетентность. Как быть руководителю, у которого слишком умные сотрудники?*

**СИТУАЦИЯ:**

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». После прокачки его кандидатуры HR-людьми, ему предложили составить краткую программу, видение по развитию департамента и защитить ее перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молодым человеком, обладал немалыми амбициями, но понимал, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят. Он четко, как думал, спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил, среди прочих, задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел к каждому из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре департамента, а также выслушивая их позицию по текущим и перспективным делам. Очевидно, что новый шеф пытался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько тот или иной подчиненный будет лоялен к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал заметного недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений в деятельности подразделения, которые предлагались. Но, честно размышляя о результатах своей рекогносцировки в кадровую чашу, новый босс не мог себе не сказать, что среди его подчиненных было два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше его), которые могли бы занять его должность. Причем одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные и удовлетворительные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и знали свой маневр, особенно не нуждались в понукании. Но к завершению своих «первых 100 дней» новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как, кроме чисто административного варианта, ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, никоим образом более не стремились помогать вождю и не спешили вставать на путь преобразований. А он включал реструктуризацию подразделения, реорганизацию бизнес-процессов, внедрение КРІ (чего там никогда не было), другую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и коллегами из других департаментов, и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов повестки дня данные сотрудники, не все разом, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все были со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что наш новый босс в этих вопросах недостаточно подготовлен, а возможно просто профан. В доказательствах они, как правило, выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причем с соблюдением корректной формы ведения дискуссий и обходились без личных оскорблений, на троих разыгрывая эти, как бы случайные, сценки публичной порки как по нотам, на раз-два-три.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитился, имел по своей тематике несколько публикаций в ведущих журналах и обладал определенным полемическим талантом. Но успех тут был слабый. Трудно победить, когда трое против одного. Да их уже и другие сотрудники

начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике, который, возможно, и не просматривался со стороны. Его не беспокоила аттестация по испытательному сроку, большой босс, в принципе одобрил его текущую работу.

*Вопросы:*

Почему не талантливые сотрудники стали начальниками, а пригласили нового руководителя со стороны?

Как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Как проводить намеченные изменения? (нужны консультации и рекомендации).

Как бы вы оценили создавшуюся ситуацию?

Разработайте план управления человеческими ресурсами.

**Кейс 12**

Иванов Иван являлся инженером ООО «СамСтройМарш» занимающимся авиационным проектированием с 2016 года. В 2017 году Иван вместе со своим напарником Сергеем Тереховым начал работу над новым методом создания крыла самолета для более долгой службы крыла самолета. В 2018 году он уволился с завода и открыл свою фирму в которой продолжил создание метода.

Кто будет владеть патентом при подаче заявки на патент?

Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала

**Кейс 13**

1. Перечислите 10 факторов, внутренних по отношению к организации, которые могли бы заставить ее изменить мнение инвестора по развитию бизнеса в компании. Определите влияние этих факторов по 5-бальной шкале (1 – наименьшее влияние, 5 – наиболее сильное влияние фактора) и результаты влияния этих факторов. Определите, как они повлияют на изменение стиля работы вашей организации. Выберите те факторы, которые повлекут за собой изменения в кадровой работе. Оформите результаты в виде таблицы

Факторы	Влияние фактора					Результат
	1	2	3	4	5	

2. Постарайтесь как можно точнее и полнее описать все действующие силы:

- Опишите силы «за», т. е. те факторы, которые помогают перевести ситуацию в желательное состояние;
- Определите силы «против», т. е. те факторы, которые удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.

3. Определите действия по увеличению сил «за» изменения. по уменьшению сил «против» изменения. (Оцените возможность осуществления каждого действия «против» из действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.)

4. Составьте план реализации выбранных вами действий для продвижения изменений в организации.

**Задача 14. «Выбор варианта оплаты за обучение»**

*Исходные данные.* Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек).

Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции.

Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год).

В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

*Постановка задачи.* Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

### **Кейс 15: «Жертва барской любви»**

*Герой истории в сомнениях: ехать ли на корпоратив для топ-менеджмента компании? Непосредственному начальнику он бы отказал, но предложение поступило от большого босса! Все ли в порядке с корпоративной культурой в компании, и не станет ли умение подстроиться помехой для карьеры?*

#### **СИТУАЦИЯ:**

В понедельник утром, в середине августа, наш герой (НГ), менеджер среднего звена (заместитель директора департамента) крупной компании, счастливо преодолев пробки, вошел в офис и первым делом, как обычно, включил компьютер. Едва переключив экран на почту, НГ услышал характерный писк и на самом верху увидел сообщение от своего непосредственного начальника (НН). Хотя обычно НГ начинал рабочий день с легкого серфинга по интернету, проигнорировать это письмо он не мог, поскольку по опыту было известно, что в пределах часа-двух после ожидания ответа секретарь НН уже начинала интересоваться...

Первое, что бросилось в глаза, когда НГ открыл сообщение, – это резолюция НН «Прошу принять участие в данном мероприятии». Описание было во вложении. Прочитав письмо, составленное в весьма вежливых выражениях, НГ понял, что любимая компания в рамках своей культурной политики (наверное, известной людям HR, но не основной массе сотрудников), руками HR упорно продолжала нести свое добро персоналу, организовав для менеджмента топ и среднего уровня team building – корпоративное мероприятие с выездом далеко за город. Причем дата выезда приходилась на утро пятницы начавшейся недели, а возвращение – на вечер воскресенья. Корпоратив включал рейд на вездеходах, рыбалку в большом озере с гарантированным уловом, костер, напитки и закуски, культурную программу и так далее. Дело внешне выглядело привлекательно – как бы в рабочее время хорошо расслабиться и отдохнуть предложили, и все расходы – за счет компании.

Однако первой реакцией НГ было любыми путями проигнорировать эту возможность, поскольку его даже не спрашивали, желает ли он участвовать, а уже заранее посчитали согласным. Что, по крайней мере, неприятно, да и обидно тоже, он ведь человек, а не безликий ресурс в руках начальства, и не желал быть в очередной раз объектом подобных манипуляций со стороны компании. Кроме того, была масса других причин не ехать...

При обдумывании ситуации, у НГ появилось целая серия железно обоснованных аргументов, больше, чем пальцев на руке, включая причины личные, семейные (дети, школа), по здоровью, по работе, по карьере, по своему хобби и так далее. Наш герой был склонен к систематизации, и решил убедительно объяснить НН свою позицию, для чего записал доказательства, почему не может ехать, на листе бумаги, выстроив их по приоритету. Когда НГ уже собирался звонить НН, положив перед глазами листок с аргументами, он более внимательно прочитал приглашение и распознал наконец через электронную клинопись, что НН – не автор письма. Это сообщение он просто переправил, получив оригинальную

рассылку от имени президента компании, большого босса (ББ).

И данное открытие начало менять ситуацию... НГ сразу обратил внимание на список рассылки, испытав легкое удовлетворение, что его фамилия стоит в одном ряду с топ-менеджерами, а также и то, что он гораздо ближе к началу списка из примерно трех десятков человек, чем НН, имевший фамилию с более далекими буквами. Следовательно, к НН смысла звонить не было, последний и сам был в этой ситуации человеком подневольным. Еще более приятное чувство он испытал, когда, далее просматривая почту, он увидел и прямое письмо от президента на свой персональный адрес. Но по инерции НГ еще подыскивал, с кем переговорить, чтобы не ехать, например, с HR (бесполезно и даже вредно) или просто втихую проигнорировать планируемое мероприятие, что таило определенную опасность, а, возможно, было и неумно, особенно если вдруг придет сам ББ (уверен был – не придет) и никого подходящего для подобного тонкого разговора не нашел.

За это короткое время, к большому удивлению НГ, его ум, интуитивно, на подсознании, без особого на то волевого усилия, услужливо, буквально за какую-нибудь минуту, выдал смутные, но различимые и весомые аргументы уже в пользу поездки. Наш герой не поленился, и после осознанной обработки мыслей записал их на тот же лист бумаги. Тут НГ еще больше удивился, а скорее – был изумлен, когда сравнил только что записанные формулировки «за» с теми, ранними, которые были «против». В них, на знакомом нам листе, совпадало практически все: и почти все причины (личные, семейные (дети, школа), по здоровью, по работе, по карьере, по своему хобби и так далее), и сходство по содержанию, и даже близость формулировок. Разнились только выводы, которые были, как и в первом случае, солидными и убедительными, но в первом варианте по каждой позиции вывод был – «отказаться от поездки», а во втором – «принять приглашение».

Таким образом, наш герой от созданной им картины, состоящей из совокупности взаимоисключающих выводов на одни и те же посылки и возникшего вследствие этого логического тупика типа «Что делать?», впал в клинч и ждет помощи со стороны, надеясь получить ответы на следующие вопросы:

Вопросы:

1. Какую систему аргументов и выводов привели бы вы для первого и второго случая (не ехать – ехать), оказавшись на месте НГ?
2. Что бы вы в целом рекомендовали НГ в качестве решения по поездке?

*Кейс 16: «Незаметное волшебство или магия на рабочем месте»  
Ситуация*

В отделе персонала работало три человека. У каждого был свой фронт работы, с которым мы успешно справлялись. Один из нас занимался подбором, другой – кадровым делопроизводством, а третий – обучением и развитием. Мы были очень дружны. Всегда друг друга выручали, ходили вместе на обеды, поздравляли друг друга с праздниками, делились радостями и трудностями. Все вопросы решали сообща. Неожиданно генеральный директор решил назначить нам руководителя. Им оказалась молодая женщина, в два раза моложе каждой из нас, с незаконченным коммерческим образованием, которая в первый же день предложила перейти на «ты». Хотя мы даже друг к другу обращались на «Вы».

С приходом новой начальницы стали происходить странные вещи. Мы почему-то практически перестали общаться. Каждый стал сам по себе. В комнате стоит тишина, изредка нарушаемая телефонным звонком. Она ввела правила – общение только по ICQ. Разговаривает начальница только

один на один. По одному каждую из нас выдергивает время от времени в переговорную комнату для обсуждения вопросов – зарплаты, объема работы, заданий и т.д. Поскольку ситуация в нашем небольшом коллективе резко изменилась, это отразилось также и на компании в целом. Выросла текучесть персонала, стало много конфликтов, судебных исков, штрафов и т.д. От многих проектов пришлось отказаться в силу отсутствия бюджета и специалистов, а ранее успешные проекты стали убыточными. Все сотрудники компании ходят нам сочувствуют. Никакой конфронтации вроде бы нет с новой начальницей, но и работать с ней особого желания тоже нет. Ходим на работу отбывать часы и потихоньку подыскиваем для себя вакансии.

*Вопрос:* Как понять, что произошло?

Как безопасно вывести на чистую воду новую начальницу? Ведь пока ее не было, компания была успешной.

**Кейс 17: «Во всем должен быть порядок»**

*Новый генеральный директор компании по организации праздников считает, что аккуратность важна во всем, и приучает сотрудников к идеальному порядку. Персонал против: тетради, цветные стикеры, маркеры, чашки с недопитым кофе и каталоги подарков, - совершенно необходимы менеджеру проекта под рукой. Кто прав? Как внедрить перемены?*

**СИТУАЦИЯ:**

Новый генеральный директор компании «Мега-супер-праздник Проджект» Максим – человек, аккуратный до педантизма. Аккуратность важна во всем, считает Максим, и зорко следит за тем, чтобы сотрудники компании следовали его положительному примеру.

Правила, введенные Максимом, очень просты:

- На рабочем столе сотрудника должен быть порядок – ручка, тетрадь и документ, с которым сотрудник работает в настоящий момент (это все, что может находиться на столе!)
- На рабочем месте не должно быть чашек и тарелок – это придает офису неаккуратный вид, к тому же, всегда можно выпить чай или кофе на кухне.
- Каждый сотрудник должен поддерживать чистоту и порядок в ящиках своего стола: в первом ящике следует хранить канцелярские принадлежности, во втором – бумаги, в третьем достаточно места для личных вещей.
- Каждый сотрудник должен иметь «План» своей работы на день, и, как правило, Максим самолично проверяет наличие такого плана.

У Максима впереди большие планы: прогрессивной современной компании следовало бы ввести единый дресс-код!

Максим говорит: «Правильное планирование – вот залог успешного проекта. Менеджеру не следует себя вести как в анекдоте про лесоруба, который усердно машет тупым топором, а на предложение заточить топор отвечает «Мне некогда!»

Максим: «Если у менеджера проекта нет порядка на столе, как у него может быть порядок в голове?» - спрашивает он.

Сотрудники недовольны такими переменами: организация праздников – яркий и динамичный бизнес, он требует включенности на 100 % в течение 12, 14, 16-ти часового рабочего дня! Тетради, цветные стикеры, маркеры, чашки с недопитым кофе, черновики смет и рабочих



программ, каталоги подарков – все эти предметы совершенно необходимы менеджеру проекта!

*Вопрос:*

1. Может быть, загвоздка всего лишь в том, как проводятся перемены?

2. Как провести их эффективно?

3. Решите ситуацию в соответствии с правилами реинжиниринга Компании по Хаммеру и Чампи (в см. книгу Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе»):

a) «Бизнес-контекст» – обзор «внешних» обстоятельств

b) «Бизнес-проблема» – источник беспокойства

c) «Требования рынка» – новые стандарты эффективности

d) «Диагностическая часть» – почему новые требования невозможно выполнить старыми методами

e) «Цена бездействия» – наши потери в случае бездействия

### **Кейс 18.**

Студентка 4-го курса Борисова М.П. написала в рамках курсовой работы компьютерную программу «Quick», позволяющую проводить тестирование знаний по ряду математических дисциплин.

*Вопросы:*

1. Назовите объекты и субъекты авторского права.

2. Кому принадлежат личные неимущественные и исключительные права на данное программное обеспечение (ПО)?

### **Кейс 19.**

Российское авторское общество (РАО) обратилось в суд с требованием о взыскании компенсации за нарушение исключительных авторских прав на музыкальные произведения, которые исполнялись на концерте "Мой Сочи, мы тебе поем!". Этот концерт был организован администрацией г. Сочи на День города. На концерте выступали хоры, вокальные коллективы и ансамбли из Сочи, которые пели песни, входящие в репертуар РАО.

Администрация настаивала, что это была официальная церемония, а значит, на ней могли использоваться музыкальные произведения без уплаты вознаграждения авторам. Понятие концерта отличается от понятия официальной церемонии. Концерт – музыкально-зрелищное увеселительное мероприятие. Церемония – торжественное выполнение обряда по установленным правилам от имени государства, субъекта федерации или органов местного самоуправления.

В споре между РАО и администрацией г. Сочи СИП пришел к выводу, что концерт, организованный в Сочи, не был официальной церемонией.

*Вопросы:*

1. Являются ли в данном случае музыкальные произведения РАО объектом интеллектуальной собственности?

2. Почему СИП удовлетворил иск РАО, посчитав, что это была не церемония?

### **Кейс 20.**

При продаже на Невском проспекте художниками своих картин один из

	<p>покупателей выбрал картину с изображением моста через Неву. При упаковке картины художник предупредил покупателя, что он передает единственный экземпляр картины и что ему необходимо будет явиться на квартиру покупателя для воспроизведения картины. Покупатель усомнился в правомерности требований художника, так как он становится собственником картины, а художник утрачивает на нее все права.</p> <p>Вопросы:</p> <p><i>Какое разъяснение должно быть дано продавцу и покупателю, если они обратятся в юридическую консультацию?</i></p> <p><i>В чем различие между материальными и нематериальными объектами гражданского права?</i></p> <p><i>Что представляют собой результаты интеллектуальной деятельности как объекты гражданских прав?</i></p> <p><b>Кейс 21</b></p> <p>Предприятие заказало дизайнеру разработать оригинальный товарный знак для обозначения выпускаемой им продукции. Разработанный товарный знак администрации предприятия понравился, и она в установленном порядке получила на него охранное свидетельство. У разработчика товарного знака и администрации предприятия возникли сомнения относительно того, что является объектом договора, заключенного между дизайнером и предприятием, и объектом прав предприятия, которому на товарный знак выдано свидетельство. За разъяснением стороны обратились к юристу.</p> <p>Вопросы:</p> <p>В чем различие между результатами интеллектуальной деятельности и исключительными правами на них как объектами гражданских прав?</p>
--	--

**Тематика контрольных работ - не предусмотрена**

### **6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации**

#### **Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме экзамена**

<b>Раздел дисциплины</b>	<b>Вопросы</b>
Раздел 1. Интеллектуальный капитал: составляющие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Интеллектуальный капитал (ИК) - фактор инновационного развития. Основные ресурсные компоненты ИК. Экспорт и импорт ИК.</li> <li>2. ИК в системе экономических отношений. Экономические функции интеллектуального капитала.</li> <li>3. Концепция человеческого капитала - источника прибыльности компании. Показатели эффективности.</li> <li>4. Организационный капитал - возможности и условия прибыльности компании. Показатели эффективности</li> <li>5. Отношенческий/потребительский капитал - основа успешности бизнеса. Критерии эффективности задействования ресурса. Показатели эффективности</li> <li>6. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом.</li> <li>7. Формы создаваемых организацией ценностей.</li> <li>8. Системы управления информацией, знаниями, интеллектуальным капиталом - правила создания стоимости компании.</li> <li>9. Международные тренды и диджитал трансформация. Определение стимулов к менеджменту знаний. «Преобразование (картирование)» (mapping) или аудит знаний.</li> </ol>

	<p>10. Техники управления знаниями: способы «самонаучения» компании. «Построение потенциала знаний» - HiPro, HiPo.</p> <p>11. Корпоративный университет: обмен знаниями и роль HR-директора</p> <p>12. Обучающая экосреда. Построение потенциала знаний и формирование вовлеченности персонала. Новации в образовании.</p>
<p>Раздел 2. Создание ценности в организации на основе управления интеллектуальным капиталом</p>	<p>13. Управление знаниями (knowledge management) (стандарт ГОСТ Р 54877-2016) - рекомендации по способам измерения (оценке) эффективности, результативности и ценности менеджмента знаний, как в самой организации, так и за ее пределами</p> <p>14. Техники управление знаниями. Количественные и качественные показатели ценности менеджмента знаний, как средство контроля.</p> <p>15. Связь показателей менеджмента знаний с требуемыми конечными результатами бизнес-деятельности организации. Показатели рентабельности инвестиций (ROI) в менеджмент знаний.</p> <p>16. Инновации в корпоративном обучении.</p> <p>17. Разнонаправленные стратегии в управлении знаниями компании</p> <p>18. Формирование и развитие экономики знаний</p> <p>19. Позиционирование России в экономике знаний</p> <p>20. Микроэкономика знаний</p> <p>21. Экономика знаний и менеджмент организаций</p> <p>22. Сущность и содержание знания как объект управления</p> <p>23. Сущность интеллектуального капитала</p> <p>24. Особые свойства и проблемы измерения интеллектуального капитала</p> <p>25. Синтетические методы оценки и измерения интеллектуального капитала</p> <p>26. Методы оценки и измерения интеллектуального капитала, основанные на системах показателей</p> <p>27. Модель динамической трансформации знания И. Нонака, Х.Такеучи</p> <p>28. Процессные модели управления знаниями</p> <p>29. Мотивация создания знания</p> <p>30. Обучение и саморазвитие</p> <p>31. Разнонаправленные стратегии управления знаниями</p> <p>32. С какими задачами придется столкнуться сотрудникам с высоким потенциалом (HiPo)</p> <p>33. Сотрудники с высоким потенциалом (HiPo): как добиться преимущества и подняться на руководящие должности?</p>
<p>Раздел 3. Оценка и измерение интеллектуального капитала</p>	<p>34. Правовые аспекты защиты интеллектуального капитала.</p> <p>35. Патенты, лицензии, авторское право.</p> <p>36. Коммерциализация инновационных преобразований.</p> <p>37. Интеллектуальная собственность.</p> <p>38. Оценка и измерение интеллектуального капитала: индикаторы, возможность, необходимость и причины оценки и измерения интеллектуального капитала</p> <p>39. Управление интеллектуальным капиталом на основе отчетности и защита отчетной информации.</p>

	40. Совокупность критериев, которые характеризуют коммерциализуемость инновационного продукта.
--	--

**6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации**

**Шкала и критерии оценивания**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 4-х балльной системы</b>
<b>«отлично»</b>	Повышенный ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
<b>«хорошо»</b>	Стандартный ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
<b>«удовлетворительно»</b>	Пороговый ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
<b>«неудовлетворительно»</b>	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне